

Transformant l'educació

01.

Enfoquem l'objectiu

40 consideracions per al canvi educatiu

Transformant l'educació

Col·lecció dirigida per Xavier Aragay

Quadern

01

Títol

Enfoquem l'objectiu. 40 consideracions per al canvi educatiu

Autors

**Xavier Aragay, Jonquera Arnó, Pere Borràs, Daniel Iniesta,
Pepe Menéndez, Pol Riera, Lluís Tarín i Lluís Ylla**

Edició

Mauro Cavaller

Correcció (i traducció del pròleg escrit originalment en castellà)

Laura Vaqué

Disseny gràfic i maquetació

Albert Martín

Fotografia

Berta Alarcó

Impressió

The Folio Club

ISBN

978-84-617-3448-1

Dipòsit legal

B-2458-2015

© ⓘ ⓘ ⓘ Jesuïtes Educació

Primera edició: gener 2015

Transformant l'educació

01.

Enfoquem l'objectiu

40 consideracions per al canvi educatiu

Autors

L'equip que impulsa aquesta col·lecció està format per:



Xavier Aragay

És economista i, des del l'any 2009, director general de Jesuïtes Educació. Partint de la seva extensa trajectòria vital i professional i la seva sempre present vocació de servei, lidera el projecte Horitzó 2020. Aquells que el coneixen de prop diuen d'ell que és visionari, dialogant, exigent i tenaç. Li encanta fer esquemes, jugar amb les paraules i gaudir de la natura pujant els cims més insospitats.



Jonquera Arnó

És mestra i va entrar a l'equip l'any 1993. Des d'aleshores ha aportat ànima al projecte educatiu de JE. De vocació humanista i amb una profunda vida espiritual, treballa sempre amb i per a les persones (diu que no va tenir altra opció, venint al món amb una germana bessona...). Actualment és la directora de l'oficina tècnica de Jesuïtes Educació. És una enamorada del mar.



Pere Borràs

És jesuïta (aviat farà 50 anys del seu compromís amb la Companyia de Jesús) i actualment és el consiliari de la xarxa de JE. Sempre ajudant a les persones, ha estat, entre d'altres, professor, mestre de novicis, provincial, i president de la Fundació. És un savi en espiritualitat ignasiana i en l'acompanyament de joves i adults. Amb el seu humor directe i contundent gaudeix de la vida, els còmics i el Barça.



Mauro Cavaller

És llicenciat en Filosofia i coach especialitzat en escriptors. És l'editor de la col·lecció Transformant l'educació on aporta visió de conjunt i unitat formal. Com a artesà de les idees, escolta, empatitza i encaixa les diferents parts dels temes que debatem. Li agrada molt anar al cinema.

**Daniel Iniesta**

És diplomat en Relacions Laborals i a JE és el director de recursos humans des del 2011. En formació constant, ha treballat en àmbits sensibles del sector públic com el judicial, menors, adopcions i cooperació. Apassionat de tot el que fa, té sempre la mirada posada en el desenvolupament de les persones. Dorm poc i practica a diari l'esport (neda i corre) i la lectura (generalment sobre el període 1914-1945).

**Pepe Menéndez**

És llicenciat en Ciències de la Informació i des del 2009 és director adjunt de Jesuïtes Educació. Coneix en profunditat tant la feina a l'aula com la gestió del món educatiu (va ser director de l'escola Joan XXIII). El 2004 va participar en la redacció del Pacte Nacional per a l'Educació. Escriu al seu blog i organitza tertúlies a casa seva al voltant de fantàstics dinars i sopars que ell mateix cuina.

**Pol Riera**

És diplomat en Ciències Empresarials i és el gerent de la xarxa Jesuïtes Educació. La seva llarga i diversa trajectòria formativa i professional li ha permès adquirir bones habilitats organitzatives i un gran sentit pragmàtic. Li agrada treballar en equip i sempre amb un gran optimisme. Aquells que el coneixen diuen d'ell que és un *self-made man* apassionat de l'esport (els practica quasi tots) i de les motos.

**Lluís Tarín**

És llicenciat en Pedagogia i està especialitzat en tecnologia educativa i desenvolupament directiu. A Jesuïtes Educació és assessor en lideratge i estratègia. Com a bon savi, observa, llegeix i busca evidències per entendre el món. Acompanya sempre l'anàlisi amb una vinculació emocional, no en va ell és, en un sentit ampli, un home de cor.

**Lluís Ylla**

És enginyer superior agrònom i a Jesuïtes Educació s'ocupa de temes de planificació i sistemes de qualitat. Ha organitzat l'engranatge d'Horitzó 2020, i amb la reflexió i la pràctica ha contribuït també a desenvolupar una pedagogia de la interioritat. És director adjunt de JE des que es va crear la fundació l'any 2000. És un gran lector i li agrada molt caminar i escriure.

Ite inflamate omnia (Aneu i doneu vida a tot).

Sant Ignasi

No és la muntanya la que conquerim, sinó a nosaltres mateixos.

Edmund Hillary

El lideratge adaptatiu és la pràctica de mobilitzar les persones perquè afrontin desafiaments difícils i prosperin. L'única manera d'afrontar un desafiament adaptatiu és modificar les prioritats, les creences, els hàbits i les lleialtats de les persones. Avançar requereix anar més enllà de qualsevol coneixement expert, per propiciar el descobriment, abandonar alguns hàbits enquistats, tolerar pèrdues i generar nova capacitat per seguir prosperant.

Ronald Heifetz

Estic segur que en el futur l'educació serà molt diferent a com és en l'actualitat. L'aprenentatge es portarà a terme principalment per mitjans digitals, en línia, a casa o al parc. Les aplicacions i el programari tindran una gran qualitat, i per aquest motiu la funció dels educadors serà més semblant a la del coach o l'acompanyant, i faran menys de presentadors didàctics d'informació, com passa en l'actualitat. És poc probable que els estudiants continuïn anant a l'escola des de primera hora del matí fins a la tarda, i és encara menys versemblant que vagin a un únic edifici anomenat escola. Però encara serà necessari socialitzar els individus, la gent jove voldrà estar amb altres joves, els pares hauran de treballar, i la societat voldrà que els joves tinguin models de conducta positius. Caldrà trobar una resposta a aquestes necessitats, que ara estan representades pel centre escolar.

Howard Gardner

*Pròleg**

El març del 2012 vaig tenir l'oportunitat de visitar Barcelona per primera vegada. Estava convidat a parlar sobre els desafiaments del nostre temps des del punt de vista de l'educació de la Companyia de Jesús. Vaig preparar la presentació amb la il·lusió de conèixer aquesta ciutat de profunda ressonància en la història de la Companyia, però he de confessar que també amb el nerviosisme propi de no conèixer l'audiència.

No obstant, Déu, el mateix Déu que va transformar Sant Ignasi a Manresa i el va portar després a Barcelona, em tenia reservada una gran sorpresa: trobar un grup d'educadors enamorats de la missió ignasiana d'educar i compromesos amb la renovació educativa com un camí espiritual per tal de respondre als desafiaments del nostre temps.

He tingut el privilegi d'acompanyar des de la distància el procés de renovació de les escoles de Jesuïtes Educació que es plasma a l'Horitzó 2020. Un procés seriós, professional i profundament ignasià que es converteix en un acte de fe en l'educació escolar com a apostolat privilegiat per realitzar la missió de la Companyia de Jesús: el servei de la fe, la promoció de la justícia i la cura del medi ambient. Missió que

avui hem de realitzar a través del treball en xarxa, el diàleg obert amb les ciències pedagògiques i l'estima dels valors que les noves generacions aporten al món.

Però a més, l'Horitzó 2020 es constitueix en una actualització creativa de la tradició educativa de la Companyia de Jesús, tradició que ens impulsa a fer servir la nostra imaginació i tenir el valor de ser innovadors en el context sempre canviant de les nostres societats i els nostres alumnes en la línia de la crida del Pare Adolfo Nicolás, General de la Companyia de Jesús: «La creativitat autèntica és un procés actiu, dinàmic, que busca respostes a preguntes reals, cercant alternatives a un món desgraciat que sembla caminar per camins que ningú controla», (Mèxic, 2010).

L'Horitzó 2020 és una aposta que va més enllà de Catalunya, ja que suposa un alè per a moltes altres escoles i xarxes implicades en processos similars. És, sens dubte, una aportació valuosa per teixir la xarxa de l'educació ignasiana que avui vol continuar la seva tradició de formar homes i dones per als altres i amb els altres, a través d'una formació integral de persones competents, conscients, compassives i compromeses

que es constitueixen en ciutadans locals i globals per a una vida millor per a tots.

És per aquesta raó que celebro amb alegria la iniciativa dels quaderns. Seran, sens dubte, una contribució significativa al procés de renovació de la Companyia de Jesús a tot el món.

José Alberto Mesa

Jesuïta. Secretari d'Educació. Companyia de Jesús. Roma

** Traducció de l'original en castellà*

Índex

Introducció

14

**I.
Enfilats al balcó**

16

**II.
Una nova mirada
al sector**

34

**III.
Una nova mirada
a l'escola**

48

**IV.
Una nova mirada
a la persona**

74

Taula de continguts

90

Introducció

Ho hem aconseguit, sí, ens hem posat en moviment. Avui el més rellevant de la nostra experiència de transformació de l'educació és que col·lectivament hem passat dels bons propòsits, de les paraules, a l'acció, als fets. Així doncs, transformar l'educació és possible.

Us presentem en aquest primer volum de la col·lecció Transformant l'educació una sèrie de consideracions i re-consideracions que emmarquen la nostra aposta de futur. És el nostre punt de partida, la nostra manera d'enfocar l'objectiu: què i per què fem allò que fem.

I és que la revolució educativa que s'acosta és de gran volada. De ben segur que en cinc o deu anys el dia a dia de l'escola haurà patit una profunda transformació.

Nosaltres no ens volem quedar enrere, volem ser protagonistes en les etapes d'educació infantil, primària, secundària i secundària postobligatòria (batxillerat i formació professional). Aquí és on acumulem experiència i treballem amb dedicació.

Seguint l'esperit de la Companyia de Jesús, cal tornar a recollir les innovacions científiques i metodològiques avui existents, per, amb possibilisme

i eclecticisme, fer de nou una transformació profunda del model educatiu. Dit d'una altra manera: avui segurament cal actualitzar, tornar a formular una *Ratio Studiorum* pel segle XXI.

Així doncs, i com no podia ser d'una altra manera, la nostra aposta de renovació educativa beu de moltes i diverses fonts, i s'arrela en l'esperit ignasià que brolla dels exercicis espirituals. No ens preocupa l'originalitat de la proposta sinó la seva aplicació, viabilitat i eficàcia. Per aquest motiu en aquestes consideracions forçosament condensades i resumides hi ha poques referències bibliogràfiques.

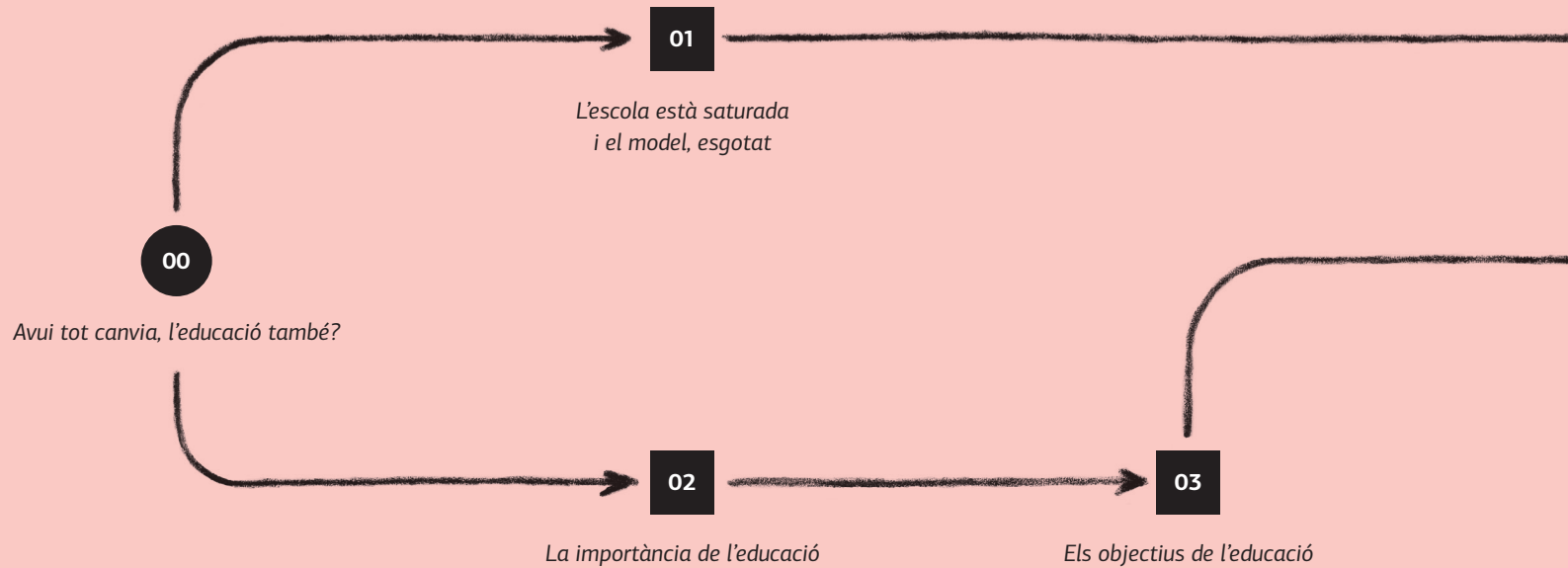
Malgrat aquest fet, no deixem de tenir presents els nostres referents i des d'aquí els volem agrair la seva contribució. Aquesta nova col·lecció que iniciem és hereva de la que va veure la llum el juliol del 1997 amb el nom de Papers de Pedagogia Ignasiana. En la introducció del primer quadern, el jesuïta Ignasi Salat deia: «Som hereus i protagonistes d'un patrimoni viu. No se'ns demana custodiar un tresor amagat, sinó fer operativa avui la intuïció ignasiana de l'educació escolar».

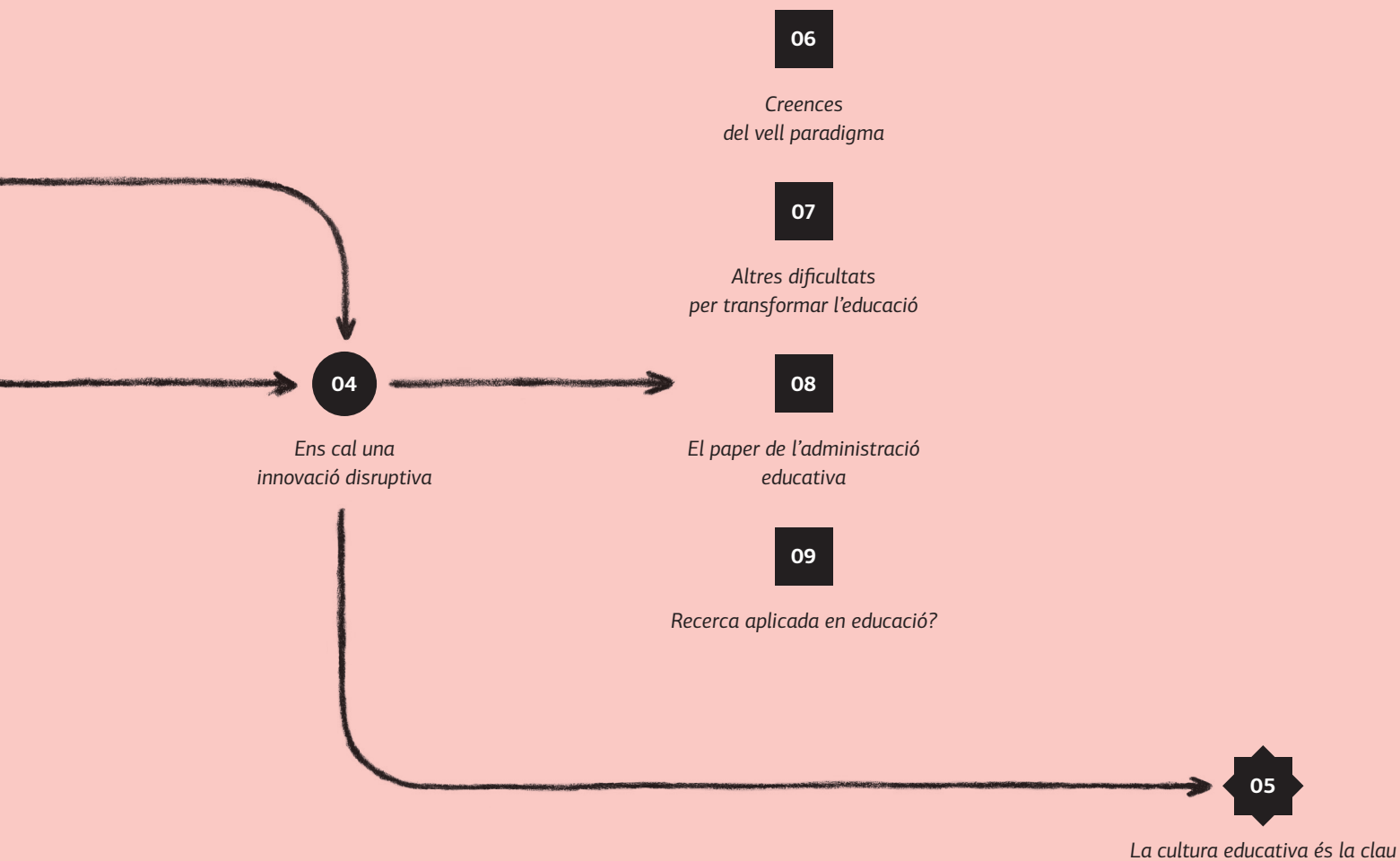
Aquesta és la nostra humil aportació. Tant de bo aquest quadern inspiri i motivï, com a nosaltres ens ha inspirat conèixer altres experiències i persones.

Xavier Aragay

*Director de la col·lecció Transformant l'educació
i director general de Jesuïtes Educació*

I. Enfilats al balcó





01. Transformant l'educació. Enfoquem l'objectiu

00.

Avui tot canvia, l'educació també?

Vivim en una època de canvis, d'això no en tenim cap mena de dubte. En pocs anys el món ha canviat substancialment i el ritme d'aquesta transformació és d'allò més accelerat.

Si fa unes generacions calia tota una vida per veure novetats rellevants a l'entorn, ara, en un decenni n'hi ha prou per comprovar que el nostre estil de vida ha esdevingut un altre.

És una evidència; en tots els àmbits apareixen nous reptes, s'està produint el que es coneix com a canvi de paradigma.

Podríem fer una llista molt llarga tenint en compte aspectes de la política, l'economia o la societat i el més probable és que arribéssim sempre al mateix punt: la transformació radical del món analògic i la irrupció del món digital.

Si ja no som només receptors de continguts, si avui també interactuem en tots els àmbits com a emissors, té sentit seguir considerant els estudiants recipients buits que cal omplir? Aquesta concepció no és la pròpia d'uns altres temps?

Al llarg d'aquestes reflexions veurem, doncs, l'impacte d'aquest canvi de paradigma en l'educació, les seves característiques, abast i conseqüències. Ens preguntem, doncs, com està atenent l'escola d'avui els canvis que truquen amb urgència a la seva porta.

01.

L'escola està saturada i el model, esgotat

Des de totes bandes arriben encàrrecs per a l'escola i malgrat aquests nous requeriments, l'escola segueix invariable, amb la mateixa estructura de sempre. Sí, és cert que les noves tecnologies i metodologies són presents a les aules, però les transformacions profundes dels darrers temps no han entrat encara en el nucli del sistema educatiu de l'escola.

És veritat que a l'escola trobem moltes activitats noves que fa vint anys no hi eren, però en essència aquesta no ha canviat gaire de sistema en els darrers cinquanta anys. Les innovacions que s'han incorporat s'han fet a base de sumar les noves pràctiques d'alguns professors a les velles maneres d'altres.

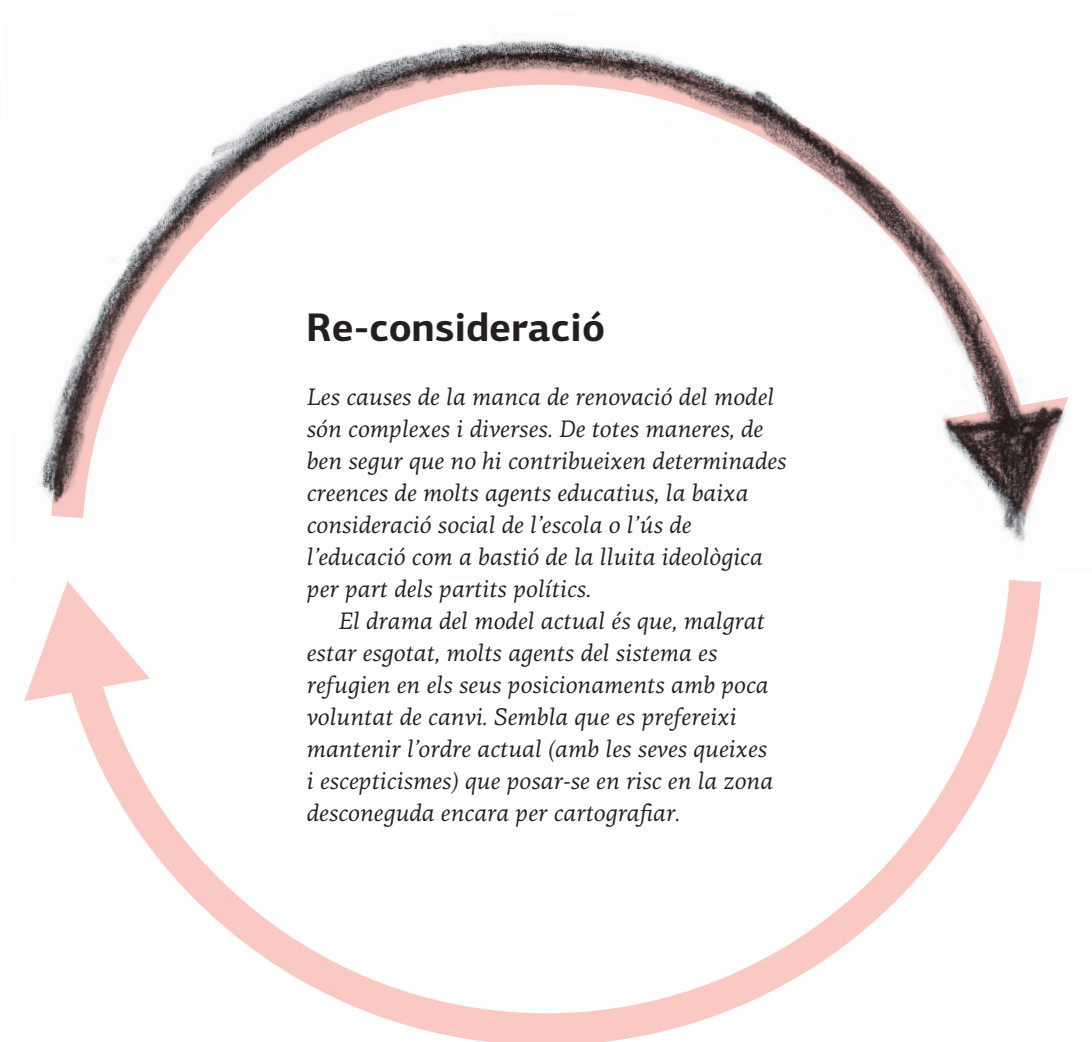
El model vigent no serveix perquè l'experiència ha demostrat que els canvis que s'hi han introduït tendeixen indefectiblement a dissoldre's en el conjunt. Potser aconseguïen petites millores en els resultats però no transformacions estables, duradores i amb èxit.

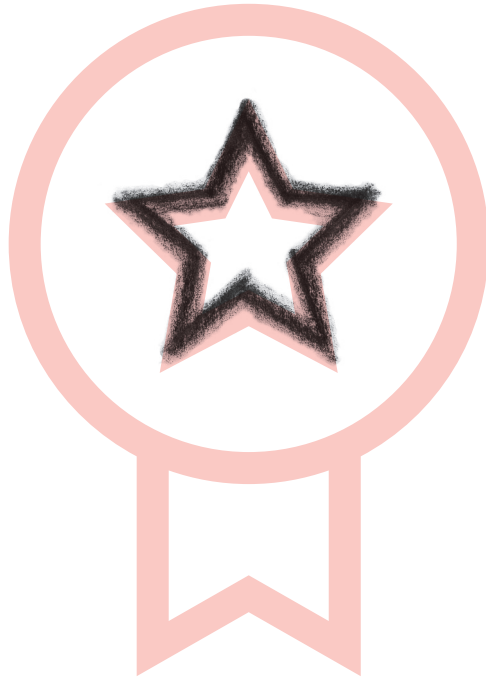
La rigidesa del sistema és molt forta i aquest torna normalment a deixar les coses com estaven. Així, veiem com amplis sectors del professorat mostren aquest

cansament i desconcert davant de l'esgotament d'un model que no aporta ni els permet trobar solucions efectives i sostenibles.

Els edificis, d'altra banda, es construeixen i s'estructuren pràcticament de la mateixa manera que les escoles del segle XIX, les aules s'organitzen de forma molt semblant i els horaris amb les hores lectives i els descansos gairebé no han canviat des d'aleshores, fins i tot sona el timbre a l'hora del pati com si fóssim en una fàbrica.

En aquest context, es van fer ajustaments i canvis però l'escola avui és al límit de les seves possibilitats de millora en el mateix entorn. Només variant algunes coses no aconseguirem pas renovar la concepció central de l'educació i adaptar-nos al nou paradigma. El canvi ha de ser sistèmic.





Re-consideració

Malauradament sembla que no ens adonem prou de la importància de l'educació. La veritat és que es troba a faltar un compromís de les persones cap a l'educació i les escoles més enllà del moment en què en són usuàries directes com a mares i pares. D'altra banda, on és l'aposta decidida dels motors econòmics i socials i del conjunt de la societat per a l'educació?

02.

La importància de l'educació

Algú podria dir que d'acord, l'escola no s'ha renovat encara, però per què ho hauria de fer? La resposta no només apel·la la coherència amb el nostre present, sinó que de manera destacada assenyalava tot allò que ens hi juguem. I és que la funció i la importància de l'educació fan que el canvi sigui imprescindible. Ens expliquem:

A diferència de la resta d'animals, quan neix un nadó ho fa en un món simbòlic. I per ingressar i viure en la nostra realitat cultural no n'hi ha prou amb els instints. L'educació es mostra aleshores com el conjunt de mesures que permeten que les noves generacions accedeixin i es desenvolupin plenament en les societats humanes.

Al llarg de la història i depenent de les necessitats particulars de cada època, s'han donat diferents concrecions d'aquesta funció. Educar és una tasca de tots, no només els pares o els mestres i professors en són responsables, sinó tota la societat en el seu conjunt.

Si ens fixem en el nostre present podem dir que avui l'educació ha de resoldre dos aspectes crucials. D'una banda, la conformació de persones integrals capaces

de conèixer i construir una societat més justa, i de l'altra, l'aprenentatge dels coneixements i les habilitats d'una societat altament tecnificada.

Aquesta transmissió d'informació i de valors ens hauria de permetre donar el testimoni als joves perquè liderin la societat del futur com a ciutadans competents, lliures i responsables. L'ideal seria, doncs, traspasar el millor de cada generació a la següent perquè aquesta pugui fer front als seus propis reptes partint del bagatge adquirit.

03.

Els objectius de l'educació

Si ens aturem més detingudament sobre l'educació a les nostres societats modernes, observem que aquesta ha de donar resposta a dos requeriments de manera simultània: l'equitat i l'excel·lència.

Malgrat que hi ha qui considera l'un més prioritari que l'altre, el cert és que l'educació ha d'atendre per igual aquests dos aspectes tan cabdals per al futur d'una societat. Si un dels dos queda desatès, no podrem tenir èxit en la transformació de l'educació que volem.

Entenem per equitat la capacitat de donar a cadascú segons les seves possibilitats. Aquesta consideració del cas particular, hauria de permetre corregir les desigualtats i aconseguir, així, una major cohesió social. És el que es coneix com la igualtat d'oportunitats. En aquest sentit, podríem dir que l'escola és una institució que promou la justícia social.

D'altra banda, i amb la mateixa importància, també ens trobem amb el repte de l'excel·lència. L'escola ha d'ajudar a que cadascú arribi al seu màxim nivell. Cal fer créixer el potencial dels alumnes perquè el dia

de demà puguin viure plenament el seu projecte vital i servir des de la seva qualificació i expertesa a la societat.

No ens podem decantar en exclusiva per cap dels dos requeriments bàsics de l'educació. Dit d'una altra manera: l'educació és una eina de transformació social, i perquè volem societats competents (capaces de fer front als desafiaments del seu temps) ens hem de comprometre amb l'excel·lència i l'equitat, és a dir, treballem per avançar com a societat i per fer-ho tots a l'una.

04.

Ens cal una innovació disruptiva

Si el nostre món està canviant de paradigma, ha arribat l'hora d'una renovació profunda de l'educació, de deixar enrere els models esgotats i treballar amb energia i empenta pel futur. Cal repensar i posar en pràctica un nou procés d'ensenyament i aprenentatge centrat en l'alumne.

Necessitem repensar l'organització i el plantejament de l'acció educativa i de seguiment de l'alumne; no podem romandre al castell de l'actual estructura escolar mentre la batalla es lliura en el dia a dia de cada centre.

Aquest salt endavant és radical, és a dir, ha de replantejar sense limitacions tot allò que cal canviar, i crear al mateix temps un nou context per avançar cap a una educació diferent. Estem davant, doncs, del que es coneix com a innovació disruptiva.

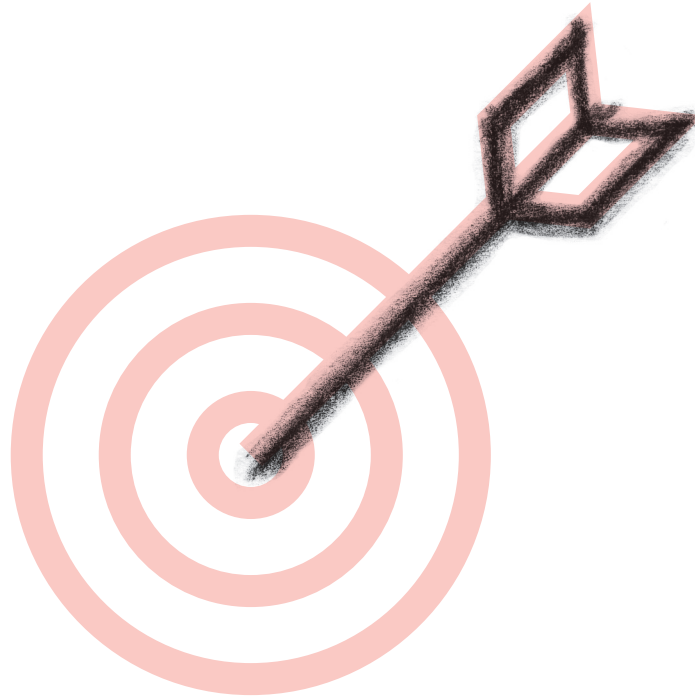
Ens qüestionem completament els rols dels membres de la comunitat educativa (especialment professors i alumnes), la seva organització, l'estructura d'horaris, la configuració dels espais i el mobiliari, la forma de treballar, el rol del personal de gestió, la relació amb l'administració, els materials didàctics, les

assignatures, els departaments, els àmbits de treball i les responsabilitats, és a dir, tota la vida d'un centre educatiu.

L'abast és tan ampli que resulta molt difícil canviar algun d'aquests elements sense afectar els altres. Per abordar el sistema ens cal, per tant, un plantejament integral, una perspectiva que abraci tots els àmbits de l'escola, un canvi sistèmic.

Si fem un *zoom-in*, observem que en aquesta renovació cal arribar fins al nucli mateix del procés d'ensenyament i aprenentatge, i vincular les innovacions en el camp dels coneixements i les competències amb l'avaluació. Desactivarem així el bastió més preuat de la resistència al canvi i la prova del cotó de qualsevol llei educativa.

Ens cal, doncs, passar d'un model que dificulta i impedeix la innovació i el canvi, a un sistema que l'impulsi i el faciliti, i s'adapti més plenament a la manera d'aprendre de les societats avançades. Per aconseguir aquesta transformació necessitem, en primer lloc, una flexibilització radical dels models mentals actuals, tot posant en qüestió creences o mites considerats fins ara inamovibles.



Re-consideració

Molts autors parlen de l'escola que aprèn com l'escola que ha incorporat una cultura en què tots els membres de la seva comunitat ensenyen i aprenen, treballen col·lectivament i promouen lideratges individuals i de grup per impulsar un canvi profund.

05.

La cultura educativa és la clau

Abans de fixar-nos en els detalls, en les qüestions particulars que cal canviar, prenem consciència d'on s'arrela la transformació. I és que de poc ens serviran els esforços i els recursos dedicats a la millora de l'escola si no es produeix un canvi en la cultura educativa.

Estem parlant de posar en qüestió creences, principis, pràctiques i procediments que, per la seva vigència en el temps, semblen avui naturals. Allò que no cal justificar, allò que es dona per suposat, és el més difícil no només de canviar sinó fins i tot de veure.

Ens cal qüestionar i replantejar idees, conceptes, mapes mentals, metodologies, estratègies d'aprenentatge i maneres de procedir de l'escola d'avui. Només així superarem el dogmatisme i la ideologia que tenallen alguns sectors de la comunitat educativa.

Aquest canvi passa també per la reflexió individual vinculada a la vocació i al projecte vital dels educadors. No diem que sigui fàcil, tan sols que és necessari, i que sense aquesta profunditat no serem capaços de

posar al dia l'escola perquè el canvi, recordem-ho, és de paradigma.

Cal deixar endarrere la vella educació centrada en el professor que ensenya per avançar decididament en la construcció del nou paradigma educatiu on l'alumne aprèn mitjançant la seva acció.

Fora dels objectius bàsics de l'educació que romanen immutables al llarg dels segles, vivim un moment de qüestionament radical de les creences sobre el significat de la intel·ligència, sobre quin coneixement ha d'adquirir la població i sobre el propi paper del mestre i del professor, i, per tant, de l'escola.

06.

Creences del vell paradigma

Molts professionals de l'educació creuen que el que dóna sentit i garanteix l'èxit de la seva tasca és el seu treball individual a l'aula (sense adonar-se'n de la importància de la noció de procés educatiu i de treball col·laboratiu i en xarxa en el nostre present).

Cal revertir aquesta manera de considerar les coses perquè ens hi juguem molt: d'aquí neix el relativisme en el lideratge educatiu, la subestimació de la gestió, la sublimació de la dimensió artística individual de la docència i la manca d'atenció cap a altres agents econòmics o socials de l'entorn.

A l'escola com a organització del coneixement que és, cal cercar l'equilibri entre l'aportació individual i l'eficàcia del treball en equip. En aquest sentit hem de reconèixer que es produeix una curiosa paradoxa: l'escola és un dels llocs on més es parla de treball en equip i on menys es practica.

Avui a la balança, per dir-ho així, pesa molt més l'aportació individual. Clar exemple d'això és la pervivència del mite de la llibertat de càtedra, no entès específicament com a llibertat de creença o pensament,

sinó portat al límit de l'individualisme de procés i mètode educatiu.

L'acompanyament i la personalització de l'educació és el nostre principal objectiu, però avui dia això ja no és possible partint d'un sumatori d'intervencions individuals més o menys coordinades. Ens cal un replantejament profund del procés d'ensenyar i aprendre amb la intervenció integrada i en equip dels educadors. Si cerquem canviar el sistema, és per aconseguir-ho.

A nivell estructural trobem una creença similar: la consideració del claustre com a articulació òptima de la participació del professorat, és a dir, la preferència de la participació democràtica versus la participació professional. La participació professional a les organitzacions del coneixement és imprescindible i cal potenciar-la al màxim. La participació democràtica és pròpia de l'organització del conjunt de la societat i no s'ha de traslladar mimèticament a l'escola.

07.

Altres dificultats per transformar l'educació

En relació a la participació i la titularitat, si continuem pensant que l'escola és viscuda per tots i la fem entre tots, qui donarà un caràcter propi al centre? Ens cal, doncs, una titularitat definida (tant de l'escola pública com privada) per fer projectes educatius sòlids i diferenciats i poder emprendre i arriscar.

Ara hem de ser valents i atrevir-nos a obrir el debat sense postures victimistes o posicionaments teòrics que sovint amaguen interessos corporativistes. Ens cal un canvi de cultura educativa per introduir nous elements a favor de l'aprenentatge de l'alumne.

D'altra banda, assenyalem també que l'escola té molta inèrcia. És això precisament el que garanteix la seva estabilitat i la seva continuïtat, ja que l'ajuda a funcionar com un rellotge cada dia de la setmana de dilluns a divendres durant deu mesos a l'any.

Però aquesta inèrcia és també, i aquesta és l'altra cara de la moneda, una greu trava a l'hora de fer innovacions disruptives i avançar vers un canvi profund i sistèmic. No resulta senzill assegurar el dia a dia de l'escola i a la vegada impulsar una revisió radical que

quasi de la nit al dia modifiqui la forma de treballar i funcionar dels centres. És, per dir-ho així, difícil canviar les quatre rodes del cotxe sense una bona aturada.

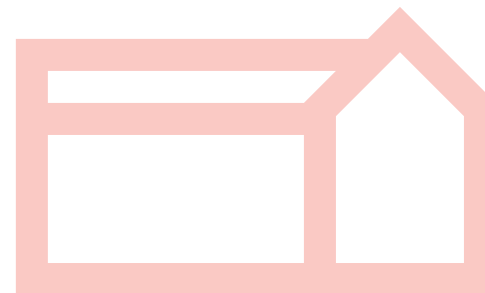
A banda de la inèrcia, en aquest sostre invisible de vidre que ens empresona, també hi trobem altres resistències internes i externes. I és que sovint ens costa tant sortir de la zona de confort...

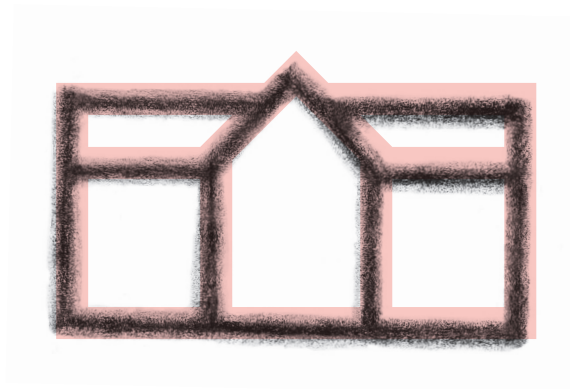
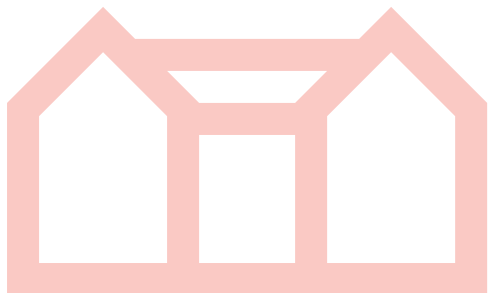
És difícil, però no impossible, transformar en profunditat l'educació. Cal tenir un projecte, lideratge, persistència i treball en xarxa. Tot això per iniciar i sostenir el canvi.

La primera acció per dur a terme serà la de crear les condicions necessàries per al canvi i després definir-lo entre tots i posar-nos en acció. No podem servir-nos només del voluntarisme, no n'hi ha prou amb l'empenta i les bones intencions d'alguns professionals; per tenir èxit ens cal una perspectiva sistèmica i global de canvi.

Re-consideració

Que aquesta inèrcia que dificulta el canvi es pot revertir ho mostren, entre d'altres, experiències de renovació educativa com la del Col·legi Montserrat de Barcelona, l'Institut Jacint Verdaguer de Sant Sadurní, o l'escola rural de Santa Eulàlia de Riuprimer. Sí, tots podem avançar. Som-hi?





08.

El paper de l'administració educativa

Sembla raonable afirmar que tothom reconeixerà com a positius els progressos en la universalitat de l'educació. El reconeixement d'aquest dret és un fet recent en la nostra història així com també l'assumpció per part de l'Estat de la prestació del servei.

Després de la II Guerra Mundial, les polítiques educatives i el seu corresponent finançament públic expressen l'interès del conjunt de la població per l'educació com a instrument de vertebració i promoció social.

A casa nostra amb la recuperació de la democràcia, els successius governs centrals i autonòmics han seguit aquesta tendència amb una especial preocupació per tots els detalls del sistema educatiu.

I ara ens trobem a l'altra banda: de la manca de garanties hem passat a l'obsessió per controlar el món de l'educació. L'administració imposa avui una normativa molt estricta, fa una descripció molt detallada del currículum i intervé de manera directa en el procés d'ensenyament i aprenentatge.

Ens preguntem, però, si aquest és el paper que ha de seguir jugant l'Estat en el nou model.

Les estructures que sorgeixen del nou paradigma responen a l'horitzontalitat. En aquest context, la riquesa de la societat civil hauria de poder concretar-se en una pluralitat d'ofertes educatives amb caràcter propi. Davant l'homogeneïtat del model vertical, podem optar per donar veu a la diversitat i la singularitat ja presents a la societat.

El paper de l'administració educativa s'hauria de concentrar en els elements previs (requisits) que han de configurar l'escola i les accions posteriors que l'ajuden a millorar (qualitat dels resultats). També caldria el compromís per mantenir un marc legislatiu estable no sotmès a interessos partidistes o conjunturals.

En aquest nou escenari els projectes propis tindrien molt més marge i donarien més capacitat de maniobra a les titularitats de l'escola concertada, així com als equips directius dels centres de l'escola pública.

En definitiva, l'administració educativa hauria de crear els marcs generals, assegurar el finançament i establir els sistemes de control efectiu de resultats, tot fomentant l'autonomia dels centres, públics i concertats, per oferir processos d'ensenyament i aprenentatge diferenciats.

09.

Recerca aplicada en educació?

Ens cal un canvi, un canvi profund que haurà de vèncer força resistències, de manera que resulta oportú preguntar-se qui ens pot ajudar en aquesta aventura. Podem comptar amb les aportacions de la pedagogia científica?

Malgrat els seus progressos, hem de reconèixer que la recerca en educació no ha estat capaç de transferir els seus coneixements de manera efectiva al sistema educatiu en general i al professorat en particular.

L'acció investigadora en educació es troba massa sovint tancada en la seva torre d'ivori allunyada de la realitat i la pràctica docent i educadora dels professors. Mostra d'aquest aïllament i poc impacte és el fet que les seves aportacions són sovint menystingudes per part de les autoritats administratives i polítiques.

Darrere d'aquest dèficit es troben els interessos de la política educativa del governs, l'opacitat de l'administració a l'hora de compartir les dades dels resultats acadèmics i la manca d'un criteri fiable per construir un mapa de dades per al seu posterior anàlisi.

El present i el futur de la recerca educativa hauria d'estar vinculat a la resolució de problemes pràctics.

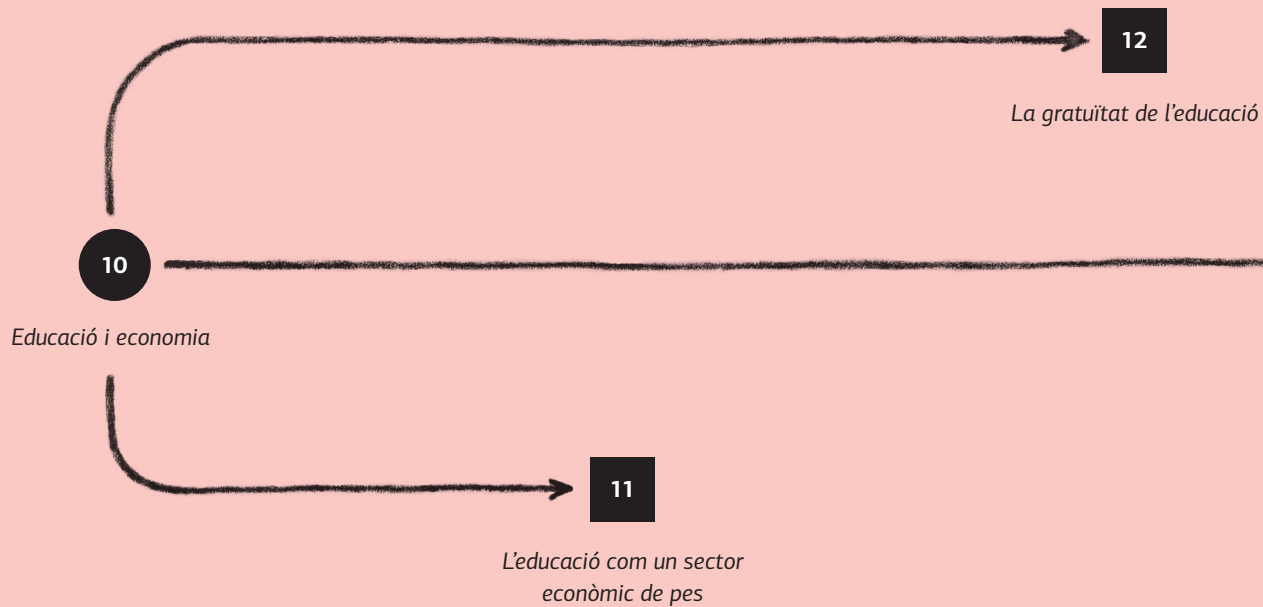
Cal que la pedagogia experimental estigui molt més a prop dels centres i dels professionals de l'educació; necessitem, per tant, crear un nou espai de col·laboració entre les dues parts.

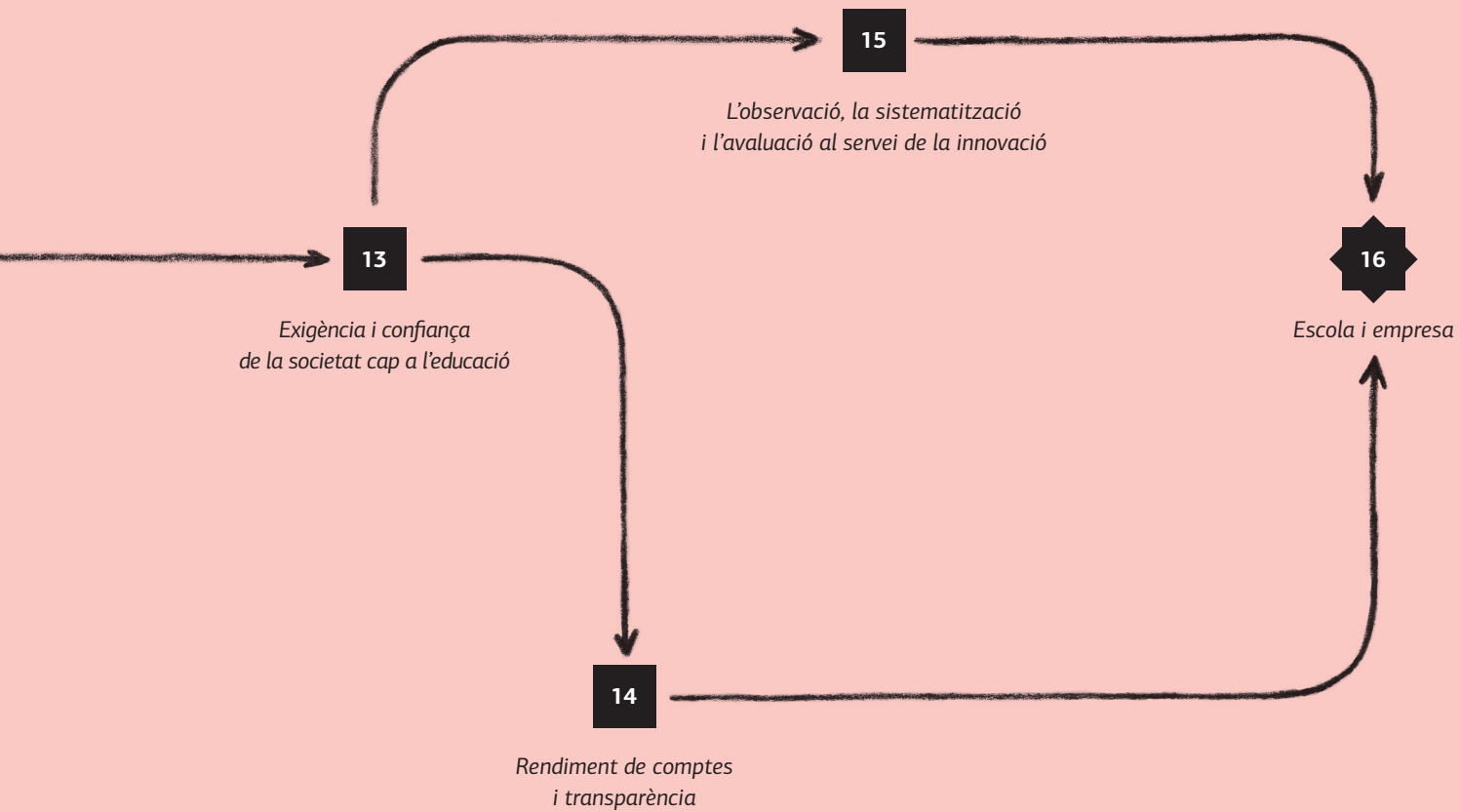
La recerca aplicada és clau també de cara al canvi de la cultura educativa de les escoles, i especialment dels seus mestres i educadors.

És imprescindible una recerca contextualitzada, consensuada i protagonitzada pels mateixos agents de la comunitat educativa, és a dir, pels equips directius, el professorat i els educadors, els estudiants i els pares i les mares en estreta col·laboració amb els equips de professors d'aquelles universitats que s'hi vulguin sumar.

També caldria el recolzament decidit dels poders polítics, més confiança en el treball objectiu que poden fer les universitats en col·laboració amb les escoles, i més finançament per a l'R+D+I. Per fer possible això arribem de nou al mateix punt: la necessitat d'abandonar els prejudicis ideològics en l'educació i passar a l'acció creant noves relacions en xarxa.

II. Una nova mirada al sector





01. Transformant l'educació. Enfoquem l'objectiu

10.

Educació i economia

L'economia i l'educació han viscut allunyades fins ara per la major part de la comunitat educativa. Existeix la creença, molt arrelada, de què l'economia persegueix uns objectius en sentit contrari als que cerca l'educació.

Però ha estat precisament una organització econòmica com l'OCDE qui ha posat l'avaluació d'una part dels objectius del sistema i de la seva eficàcia en el centre de l'atenció del món educatiu.

Volem prioritzar el procés d'ensenyament i aprenentatge a l'escola que estem construint i busquem l'eficiència en aquesta transformació. Així, el punt de vista de l'economia pot enriquir molt els nostres plantejaments.

En aquest sentit, podem fer-nos preguntes com: Quin és el cost de l'educació? Com s'ha de finançar la inversió? Com es poden mesurar els seus resultats? Com es pot establir una mínima relació entre costos i resultats per a una millora contínua del procés d'ensenyament i aprenentatge?

Malauradament hem de reconèixer que els darrers trenta anys no han ajudat a clarificar tots aquests

conceptes en un debat serè. És més, podem dir que hi ha hagut, fins i tot, un cert interès per part de l'administració educativa de no fer públics els costos de l'educació.

Els recursos són l'eina que permet que qualsevol projecte funcioni. La lògica de finançament de l'educació des del segle XIX ha fet que l'economia hagi pres un paper cada vegada més estratègic en el propi anàlisi i possibilitat d'un sistema educatiu.

Per garantir l'equitat i l'excel·lència ens calen recursos econòmics, però tan important com això és ser capaços de fer les coses de manera diferent, és a dir, d'imaginar un nou procés d'ensenyament i aprenentatge, utilitzant els recursos que ja tenim de manera més eficient i mesurant millor el seu impacte.

Si continuem fent les mateixes coses, difícilment aconseguirem un resultat i un impacte diferents.





Re-consideració

Anomenem les coses pel seu nom. Tenim suficients evidències que mostren que l'increment dels diners destinats a l'educació no sempre milloren els seus resultats. És igualment verificable que sense recursos suficients per al funcionament adequat de l'escola tampoc és possible la qualitat educativa.

No ens confonguem: la transformació de la cultura educativa és la clau, però també és cert que aquesta es traduirà en canvis concrets que necessitaran recolzament econòmic. Renovació, inversió i eficiència semblen els vectors per a l'escola del nou paradigma.

11.

L'educació com un sector econòmic de pes

Dèiem que després de la II Guerra Mundial, l'educació ha esdevingut una àrea prioritària d'intervenció estatal. La inversió que s'hi ha fet s'emmarca dins les polítiques socials d'igualtat d'oportunitats. Des d'aquesta perspectiva, podem dir que l'educació és un capital del que se'n pot obtenir una rendibilitat social.

Si, com s'ha fet en el passat, penséssim l'educació en termes industrials, aquest sector produiria riquesa en forma de graus acadèmics i capacitat de la població activa. Les persones que l'integren serien els professors, els estudiants, els administradors i els investigadors.

Observem que l'estat del benestar ha anat augmentant la partida pressupostària destinada a l'educació al llarg de la segona meitat del segle xx, convertint-se en la major part dels països en la segona amb més dotació econòmica després de la destinada al món sanitari.

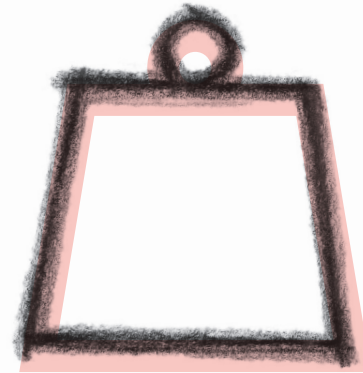
I si és així és per la seva importància. Ho tornem a subratllar: l'educació influeix de manera determinant en la construcció del futur d'una societat i en el seu nivell de cohesió social. No oblidem que el desenvolupament econòmic està estretament relacionat amb el nivell

educatiu d'un país (la qualificació professional és bàsica per al creixement industrial i de la societat del coneixement).

De fet, tots els estudis indiquen que una persona formada retorna a la societat, en termes econòmics, molt més del que aquesta ha invertit. O mirant-ho d'una altra manera, la millor fórmula per no haver de realitzar noves despeses assistencials posteriors és invertir en educació per a totes les capes socials.

D'altra banda, assenyallem que a Catalunya l'ensenyament s'està convertint en una de les primeres indústries en termes de capital humà invertit. Un estudi elaborat pel CETEI assenjala que el 2009 l'Educació era el quart sector d'aportació al PIB, darrere de la Construcció, el Turisme i la Salut.

I és que l'educació, la mirem des d'on la mirem, és una peça molt important de la nostra societat, i si l'educació ha de realitzar una profunda transformació, cal que el conjunt de la societat l'ajudi en aquest procés de canvi... No ho estem fent constantment en altres sectors de la societat? A què esperem?



Re-consideració

Cal afegir que el sector educatiu no està format només per les escoles, els instituts o les universitats. També hi són presents empreses tecnològiques, editorials, el lleure educatiu o la televisió educativa, entre d'altres. Veiem, doncs, que tant l'educació formal com la no formal i la informal generen iniciatives d'un important pes econòmic.

12.

La gratuïtat de l'educació

Les conquestes en inversió i universalitat de l'educació s'han traduït en la gratuïtat del servei, i aquest fet, malgrat la importància que té per l'equitat, comporta també riscos. I és que malauradament, avui, sovint es vincula allò gratuït a allò que no té valor.

La insistència només en el caràcter gratuït de l'educació ha acabat pervertint-ne el sentit original i creant la confusió per al ciutadà de que allò que és gratuït no suposa cap despesa per als pressupostos públics que financiem entre tots.

Amb la invisibilitat de la forta inversió en educació que l'estat gestiona amb els diners dels contribuents s'ha anat reforçant la idea d'un estat paternalista que havia de proveir sense límits els serveis que ofereix. L'opacitat, la ignorància i la queixa no ens predisposen cap el canvi que volem.

Per tant, ens preguntem: Té sentit que avui l'educació sigui totalment gratuïta quan ja pràcticament cap servei ho és?

Pel que fa als ingressos, la corresponsabilitat de les famílies en el cost de l'educació, al costat d'una

eficient política de beques per a aquelles famílies que no se'n poden fer càrrec, no podria ser més eficaç que la gratuïtat total?

En referència a les despeses, també cal cercar la implicació, la corresponsabilitat i la millora. En aquest sentit sembla convenient establir un contracte programa, tant per a centres públics com per a concertats, que vinculi l'esforç, la creativitat i els resultats educatius, amb l'aportació de recursos d'acord amb el nivell sociocultural. No seria aquesta una manera eficaç de potenciar la millora contínua del procés d'ensenyament i aprenentatge?

Aquestes estratègies van encaminades a potenciar la innovació i l'excel·lència i al mateix temps garantir la igualtat d'oportunitats, allò que hem anomenat abans equitat. Fem, per dir-ho així, que les inversions rendixin en termes educatius a totes les escoles.

13.

Exigència i confiança de la societat cap a l'educació

La societat ha de creure en l'escola i ser també exigent amb ella. La importància estratègica del sector, així com el volum de recursos que s'hi dediquen, fan que no ens puguem permetre una actitud lleugera o de màniga ampla.

La transformació que volem en l'educació necessita d'aquestes dues actituds, només així el canvi serà profund i podrem tenir èxit. L'exigència ens treu del conformisme mentre que la confiança ens permet avançar a la zona encara per construir.

En aquest context els professionals se sentiran esperonats cap al canvi i a la vegada disposaran d'un marge raonable per a la innovació. No podem, per dir-ho així, ofegar la renovació educativa per ser massa impacients o per canviar en cada legislatura la llei d'educació. Cal ser respectuosos amb els temps i els espais necessaris en educació per recollir els fruits.

D'altra banda, si bé l'escola és al centre, també hem de dir que cal comptar amb el compromís i la participació d'altres agents socials, ja que la innovació no només arribarà des de dins del sistema.

En aquest sentit cal ser conscients que si el món educatiu no s'obre cap a una relació interactiva amb el seu entorn, no hi haurà possibilitat de transformació real. L'escola, per tant, també ha de ser exigent i confiar en la societat.

En definitiva, podem establir un gran acord i treballar junts per a una educació millor?

14.

Rendiment de comptes i transparència

Per donar resposta a l'exigència de qualitat en l'educació ens cal avaluar els resultats de les accions que s'emprenen. Hem de dir que avui, malgrat les incomprensions i les resistències, afortunadament a l'escola es va imposant la cultura de l'avaluació tant interna com externa.

Encara tenim, però, camí per endavant. Cal avançar molt més en una cultura i llenguatge comú dels objectius estratègics de l'educació per crear un sistema de rendiment de comptes al conjunt de la comunitat educativa i a la pròpia societat que finança l'educació a través del seus impostos.

D'altra banda, per realitzar aquesta tasca necessitem una exhaustiva recollida de dades. Ens cal disposar d'una diversitat d'indicadors d'avaluació que mesurin de manera holística la complexitat d'allò que anomenem valors educatius.

És, per tant, imprescindible sortir de l'opacitat on massa sovint vivim. No podem utilitzar l'educació per a la confrontació política ni tampoc considerar el treball dels mestres i professors com una acció

artística, individual i limitada a l'aula (impossible d'avaluar).

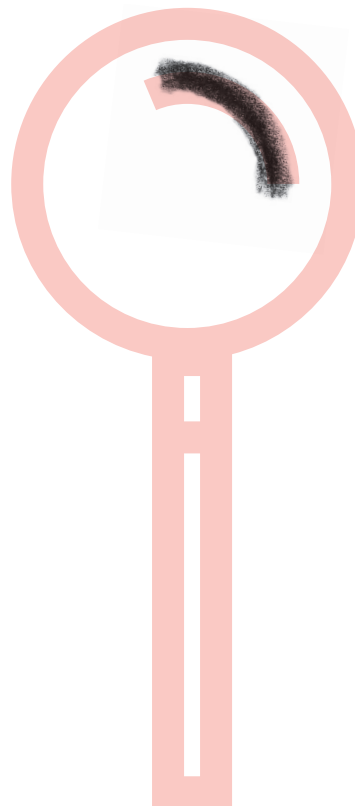
És més, hauria de ser la mateixa administració pública la que lideri aquesta política de transparència posant a disposició dels centres, les famílies, els investigadors universitaris i la societat en general, les dades que permetin processos de comprensió del sistema educatiu i de la seva millora.

La comunitat educativa, per la seva banda, hi té molt a guanyar. Si entenguéssim l'educació com un procés en construcció conjunta, el propis professionals veurien els beneficis de l'avaluació i el rendiment de comptes. Nosaltres mateixos podem publicar les dades dels resultats de les nostres accions a les nostres pàgines web com a mostra de transparència vers les famílies i la societat.

Re-consideració

La manca de rigor actual en l'anàlisi de les dades disponibles és ben palesa en la lectura única (com si no hi haguessin altres proves i informes) i sovint partidista que se'n fa dels informes PISA de l'OCDE.

Els governs que s'ho han pres com un indicador per esperonar la seva comunitat docent han aconseguit millores significatives. En canvi, els estats que l'han agafat com una arma llancívola entre les diverses maneres de veure l'educació, han generat molt de soroll però no han impulsat mesures concretes de millora.



15.

L'observació, la sistematització i l'avaluació al servei de la innovació

En funció del projecte educatiu i metodologia, és imprescindible decidir quines són les observacions i dades que volem recollir. Després, sistematitzar-ne els resultats, per, amb l'avaluació, extreure'n conclusions.

Aquest procediment ens ha de permetre innovar, introduir canvis que funcionen i ens permeten optimitzar el procés d'ensenyament i aprenentatge.

Hem de rebutjar la creença que ens fa pensar que els resultats en l'educació es veuen a molt llarg termini i són impossibles de mesurar, i cal, per contra, fomentar la mentalitat experimental d'observació, registre i anàlisi de l'eficàcia de les nostres accions.

Una primera distinció important que cal tenir en compte és la que diferencia recursos i activitats del procés d'ensenyar i aprendre, de resultats i impacte. Sovint aquests quatre conceptes es confonen, no se separen ni mesuren individualment.

En moltes escoles els processos de certificació de qualitat estan servint per fer passes en aquest sentit, però en la majoria dels casos la inèrcia de l'escola no inclou la innovació institucionalitzada basada en l'anàlisi de dades.

El més comú és trobar pràctiques i procediments que es repeteixen curs darrere curs sense analitzar-ne la seva repercussió real. I en la majoria dels casos la innovació es concep com una activitat individual del docent.

Cal ampliar la perspectiva i vincular la innovació a la tasca col·lectiva del professorat, als resultats i a l'obtenció i registre sistemàtic de dades del procés d'ensenyar i aprendre que incloguin el seu impacte.

La manca de temps i recursos no ens hauria de servir per refugiar-nos i no passar a l'acció. Des de la direcció mateixa, la innovació ha de ser protagonista, cal que tingui un espai destacat en la vida del centre.

Hem de ser valents i apostar pel treball en equip i els canvis que a través de l'experiència s'han mostrat com a útils. La tecnologia i Internet ens haurien de facilitar la sistematització de les noves pràctiques.

No tenir una tradició en l'establiment de protocols i l'aprofitament de l'observació i les dades ens mostra la seva urgència. Cal professionalitzar, doncs, molts dels processos que repetim diàriament, validar i fer créixer el *know-how* del sistema.

16.

Escola i empresa

L'escola sola no pot educar ni formar unes persones que quan es faran adults desenvoluparan la seva vida i la seva professió en uns entorns amb altres maneres de funcionar. L'escola, doncs, necessita les empreses i les institucions (ONG, administració pública, etc.) tant com aquestes necessiten l'escola per proveir-se de persones formades. Vet aquí la simbiosi.

Si volem joves preparats per comprometre's amb la societat des de la competència i els valors, necessitem que l'escola sigui una esponja amb criteri per treballar i permetre la intervenció dels actors que actuen en el sistema social i econòmic (i que s'adeqüen als objectius generals de l'educació).

També cal des de l'altra banda potenciar el treball col·laboratiu, l'acostament de l'empresa a l'escola. Si bé és veritat que al món de la formació professional ja existeix una entesa, ens cal una aposta (sobretot per part de l'empresa) més decidida i estratègica de treball conjunt.

Però algunes de les derives i dificultats que apareixen a les experiències de la formació en alternança (com és

el cas de la formació dual), estan evidenciant precisament la manca d'aquesta visió estratègica tan necessària en el món actual.

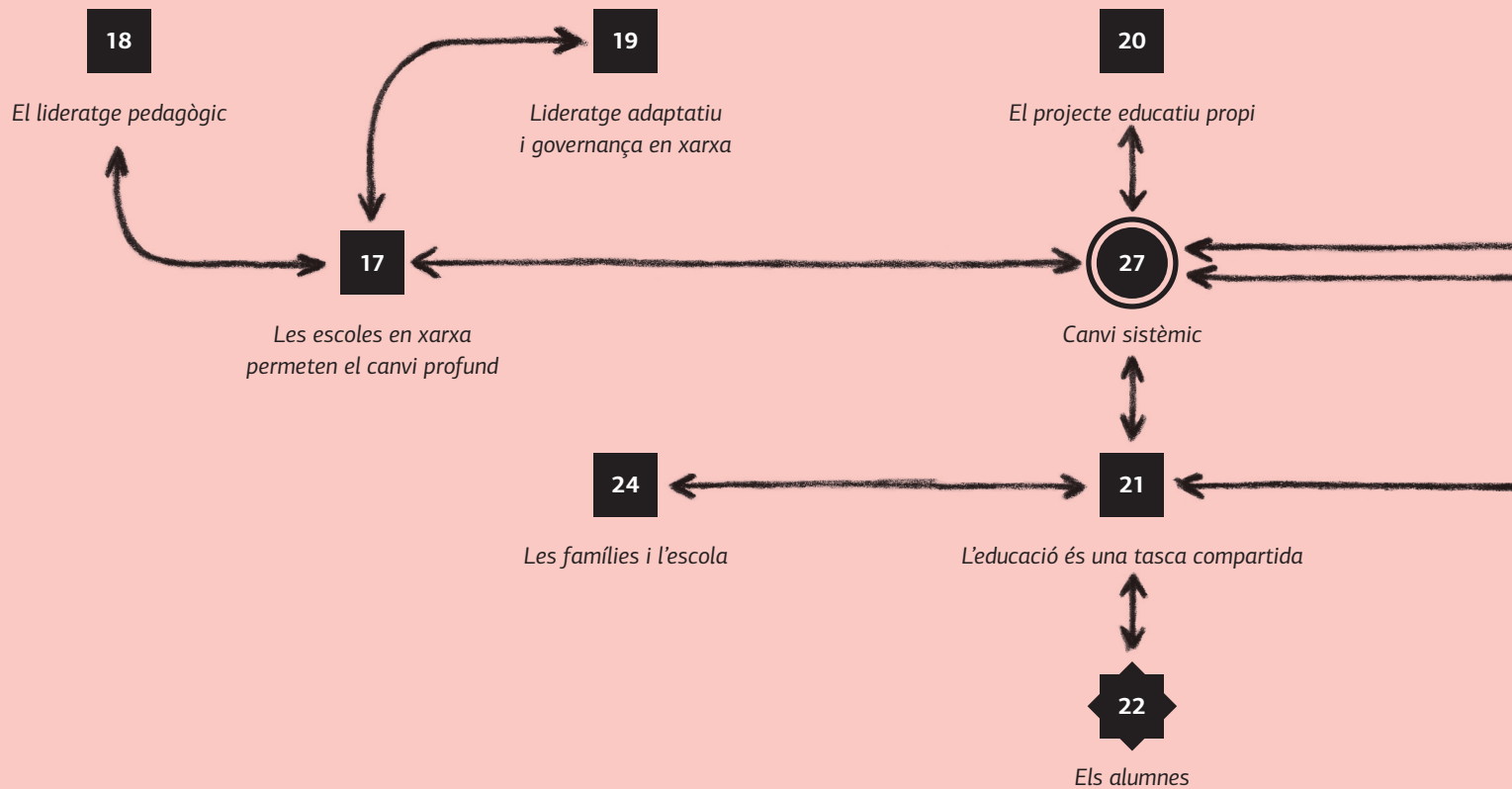
En alguns casos domina una visió d'aprofitament polític, i en d'altres una visió curta i extremadament mesquina d'algunes empreses instal·lades en la cultura de la subvenció de tot allò que prové de l'àmbit públic.

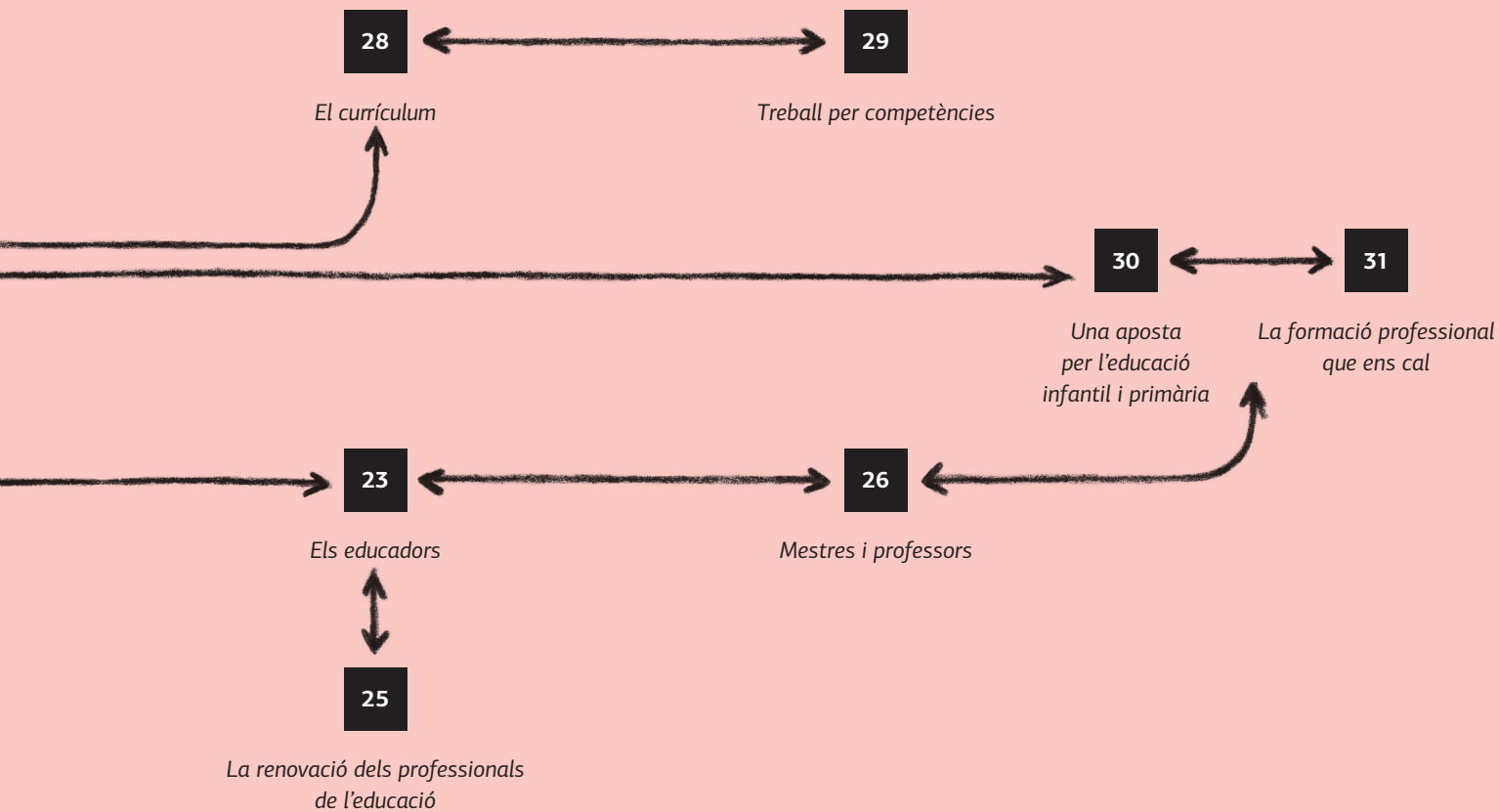
Sembla evident que les empreses necessiten unes escoles obertes que eduquin en contacte amb la realitat del món que les persones trobaran en acabar la seva formació. I també sembla evident que en el progrés educatiu les empreses tenen molt a aportar i a guanyar.

És ben cert: ni l'escola és només una empresa, ni l'empresa és només una escola. Ambdues, però, poden i han de treballar més conjuntades a favor de la societat.

Per això cal un nou pacte social entre escola i empresa per a la millora i el canvi de l'educació. Finalment, tots en som responsables.

III. Una nova mirada a l'escola





01. Transformant l'educació. Enfoquem l'objectiu

17.

Les escoles en xarxa permeten el canvi profund

Difícilment una escola sola pot afrontar el repte de la transformació profunda de l'educació. Cal combatre la particularització i promoure sinergies col·laboratives.

Fins fa poques dècades, al món de la salut també ha existit la idea del metge solitari que tenia cura dels «seus malalts». Avui, però, la realitat és ben diferent. Els professionals de la medicina treballen de manera molt eficient en xarxa gràcies a un canvi de mentalitat i a nous protocols d'actuació. Un bon establiment de protocols d'actuació en equip pot millorar molt els resultats i el seu impacte, sense que això hagi de significar una despersonalització del procés.

En els nostres dies les xarxes estan mostrant un paper estratègic en la innovació i el desenvolupament de qualsevol camp de l'activitat humana. El treball en xarxa fomenta la cooperació, la interactivitat, la reciprocitat i la implicació conjunta. Certament, resulta improductiu tractar el coneixement i l'expertesa de tants mestres i professors com un producte de consum ràpid.

Per la mateixa raó resulta inoperant que els centres educatius treballin aïllats, sense compartir el coneixement

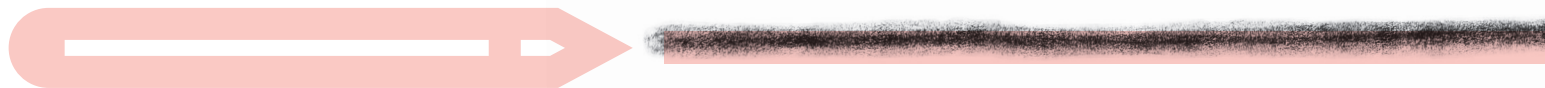
i les bones pràctiques que permetin millorar el nivell educatiu de la nostra societat.

L'oportunitat d'aplicar els beneficis de les economies d'escala a l'experiència pedagògica requereix de disciplina i perseverança per compartir, hibridar i créixer conjuntament (i anar més enllà de la simple xarxa d'escoles juxtaposades).

Treballar en xarxa comporta, doncs, una manera diferent no només de ser i d'estar com a centre, sinó també de treballar internament com a escola. Canviem cap a una dinàmica menys piramidal i més participativa, comunicativa i transparent.

Cal aprendre i desaprendre del que ha estat el funcionament com a ecosistemes tancats. I caldrà saber, al mateix temps, col·laborar i competir perquè les escoles no es limitin a explicar-se què fan. En una xarxa d'escoles es governa i es lidera en xarxa, es prenen decisions que ens comprometen a tots de forma conjunta.

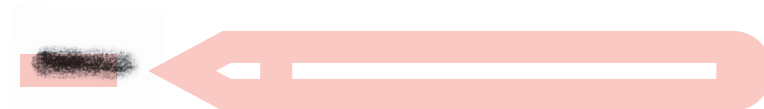
Com a resum podem dir que la creació d'una veritable xarxa d'escoles que comparteixen un propòsit de canvi profund és un element clau previ per preparar i iniciar la transformació de l'educació.



Re-consideració

El treball coordinat entre escoles és un aspecte nou de l'educació del nostre segle. És el cas, per exemple, de l'acció d'escoles d'un orde religiós, d'una organització d'una mateixa propietat o d'algunes iniciatives públiques com la de governs del nord d'Europa perquè escoles públiques petites d'una mateixa zona treballin conjuntament.

Afegim que precisament la creació l'any 2000 de Jesuïtes Educació respon a aquesta necessitat d'assumir la transformació de l'educació en xarxa. Actualment som vuit escoles a Catalunya i estem convençuts del gran potencial de treball en xarxa, encara per desenvolupar, del conjunt d'escoles jesuïtes al món.



18.

El lideratge pedagògic

En la transformació de l'educació haurem de comptar amb el treball en xarxa i al mateix temps amb un decidit lideratge. Les dues nocions, malgrat la primera impressió que ens puguin suggerir, són complementàries. Al treball horitzontal en xarxa, li cal un nord, una direcció que sigui capaç de guiar les accions que s'han d'emprendre.

Haurem, això sí, de prioritzar el lideratge pedagògic davant del burocràtic. Ens cal centrar-nos en la millora dels aprenentatges dels alumnes i dels resultats i impacte del centre. Aquest, i no les qüestions administratives, hauria de ser el nostre objectiu.

Si la tasca docent del professorat és el factor més directament relacionat amb els aprenentatges dels alumnes, els directors i directores hauran de crear condicions i contextos perquè els docents puguin exercir millor la seva feina. En aquest nou focus, la funció directiva aporta valor i necessitarà disposar de marge d'actuació.

La importància estratègica d'aquest punt ha estat reclamada i potenciada en els últims anys per diverses

organitzacions mundials (l'OCDE ha organitzat recentment un congrés mundial sobre el lideratge de l'aprenentatge). Aquestes iniciatives han estat molt ben rebudes al món anglosaxó.

A Catalunya ha crescut entre els directius de les escoles la necessitat de formalitzar la funció directiva i de formar-se en aquesta tasca completament diferent de la pròpia d'un professor a l'aula.

Però l'impuls d'aquesta demanda no ha pogut amagar la dificultat de definir què significa el lideratge pedagògic i les fortes resistències que en molts àmbits de la comunitat educativa tenen aquestes paraules.

Detectem novament creences limitants que poden dificultar el canvi. Apareixen una altra vegada idees com l'exercici individual de la docència a l'aula o el sentit únicament artístic de la professió, així com la poca consideració d'aspectes organitzatius i econòmics que també han de resoldre els equips directius.

De vegades sembla que la pròpia comunitat educativa no cregui que allò que funciona en qualsevol organització

vinculada al servei a les persones, també ha de funcionar i és vàlid per al món educatiu.

Educar ha de significar integrar l'art d'ensenyar, en un procés més col·lectiu, on cadascú pot trobar el seu lloc dins de l'equip segons les seves aptituds. Tots hi guanyaríem.

Els interessos corporativistes i la visió individualista torpedinen massa sovint les iniciatives d'articulació de la funció directiva dels centres per exercir un bon lideratge de l'aprenentatge a l'escola.

Per acabar afegirem que el lideratge pedagògic passa també per entrar a l'aula i endegar instruments d'observació i avaluació dels educadors que els ajudi a millorar. I és que, com podríem guiar la comunitat educativa d'un centre sinó és apareixent en la base del procés d'ensenyament-aprenentatge amb constància i convicció?

19.

Lideratge adaptatiu i governança en xarxa

Ras i curt: la renovació profunda de l'educació no és una qüestió tècnica sinó adaptativa. És molt important tenir clar aquest punt per saber on invertir eficaçment esforços, temps i diners.

La gran majoria de les iniciatives pedagògiques de canvi han fracassat en els darrers temps perquè s'han centrat en innovacions de tipus tècnic. En aquest sentit tots hem vist, per exemple, la introducció dels ordinadors i de les TIC a les aules sense canvis rellevants en el model d'ensenyament-aprenentatge.

Ens cal, per tant, mobilitzar a les persones perquè afrontin desafiaments difícils i prosperin. Aquest és el lideratge adaptatiu. És imprescindible moure a les persones de les seves creences més profundes i de la seva zona de confort fins a posicions de permanent disposició al canvi.

Afortunadament avui comptem amb equips de mestres, professors i professionals de la gestió que estan molt ben preparats i il·lusionats per tirar endavant projectes nous.

El lideratge marcarà l'horitzó i ens permetrà focalitzar i decidir en cada moment per on avançar

(en els reptes adaptatius no hi ha un camí clar i lineal per resoldre'ls).

Hem de sortir de l'actual individualisme on cada docent fa la seva diagnosi i aporta les seves receptes per a la millora. De fet, avui en dia des de la direcció no hi ha un veritable encàrrec al mestre o professor. Des de la direcció, d'acord amb el projecte pedagògic, cal donar encàrrecs, tasques a realitzar als mestres i professors. D'aquesta manera viuran més intensament la pertinença a un projecte global.

En aquest sentit, només si definim un objectiu podrem remar tots en la mateixa direcció. Donem aleshores la benvinguda a l'organització professional que prioritza, encarrega, segueix i avalua les accions a emprendre per part de la comunitat educativa.

Ho hem vist abans: en el nou paradigma, el treball en equip i la participació professional és la clau per aconseguir la transformació que volem. I és que treballar amb escoles en xarxa suposa promoure una governança en xarxa basada en una cultura col·laborativa i de lideratge adaptatiu o transformacional.

20.

El projecte educatiu propi

El treball en xarxa i el lideratge només seran útils si som capaços d'elaborar un projecte propi amb la participació i compromís de tota la comunitat educativa.

Ens cal, doncs, un acord, un punt de trobada de les diferents parts que ens serveixi com a brúixola i horitzó. I és que en tota aventura és molt important explicitar cap a on volem anar, en el nostre cas es tracta de quin canvi volem a l'educació.

Aquest projecte propi ha d'anar més enllà del simple compliment de la normativa. No es tracta d'explicar tot allò que fem, ni el compendi de tota la teoria que empara el nostre model i mode de procedir. Tampoc és un reglament de funcionament intern.

La seva funció és més ambiciosa: orientar i vertebrar les diverses i múltiples accions que cal dur a terme per a la transformació. Quan parlem de projecte en aquest context parlem de projecte de futur, de projecte educatiu de canvi, de l'horitzó que albirem en els propers anys de transformació.

Al mateix temps definir l'ideari i la missió d'una escola és la manera de transcendir el pla individual i passar al col·lectiu.

Hem d'implicar a tota la comunitat educativa en la seva redacció i cal també que presentem aquesta identitat amb claredat i detall als pares que busquen escola per als seus fills.

Només així els mestres, els professors i el personal de gestió d'una banda, més les famílies per l'altra, podrem fer un veritable equip convençut i compromès amb el futur educatiu que volem construir plegats.

Assenyalem també que l'horitzó establert ens servirà per articular la posterior avaluació i rendiment de comptes, una tasca que, com hem vist, resulta imprescindible en tota evolució.





Re-consideració

El projecte educatiu va ser un concepte que es va difondre amb força a finals dels anys setanta com a resultat de l'onada d'influència política que vivia la nostra societat.

L'escola concertada va considerar el projecte educatiu com la targeta de presentació de la seva singularitat. També les escoles públiques van treballar a consciència aquest element.

Però els anys següents van convertir el propòsit en un formalisme que demanava l'administració i va acabar esdevenint un document retòric, lluny moltes vegades de la concreció de la proposta educativa i metodològica dels centres, caient en desideratums buits de continguts pedagògics.

Com hem vist, cal ressituar al lloc que li pertoca aquesta peça clau en la cohesió i eficiència de l'escola. I caldrà mantenir el projecte educatiu sempre viu i canviant.

21.

L'educació és una tasca compartida

Sovint els professionals de l'educació vivim amb la percepció que som els únics que ens preocupem de les generacions de pugen. En aquesta línia hi ha qui fins i tot es considera un salvador.

Però el cert és que el professorat acompanya (amb el que aquest verb té de crucial) els veritables protagonistes d'aquesta història: els alumnes.

L'educació cal, doncs, plantejar-la i fer-la amb ells, obrir la participació per arribar a un acord que assegurï la seva consciència i esforç continuat. És necessari escoltar-los i implicar-los.

Un cop establert el centre veiem que al costat de l'escola hi ha altres agents amb un paper també fonamental. Ens estem referint, per suposat, als pares i les mares, sense ells és impossible tenir èxit.

I encara s'hi sumen més actors: els psicòlegs, els gestors, els treballadors socials, les administracions públiques, les comunitats locals, les empreses, la societat en el seu conjunt. És el que s'ha anomenat *ciutats educadores*, concepte en el que Barcelona és avui un referent.

Si no tirem tots plegats i alhora del mateix carro, apareixeran anomalies en el desenvolupament dels infants i els joves. Ens cal el compromís de tots els personatges de l'obra per arribar a bon port.

Afegim per últim que en l'escena no podem confondre el paper i el rol que ha de jugar cada membre. Cal respectar els àmbits personals i professionals de cadascú a partir de l'assumpció que l'educació és un procés i una responsabilitat compartida.

22.

Els alumnes

En l'educació el verb que dona sentit a les nostres accions hauria de ser *aprendre* i no pas *ensenyar*. Sí, és cert que sempre parlem de procés d'ensenyament i aprenentatge, però amb aquesta puntualització volem mostrar qui és al centre: interessa que els alumnes aprenguin, no que els professors ensenyin.

L'alumne ha de deixar de fer de notari, és a dir, ha de deixar de ser subjecte passiu de la seva educació i passar a tenir un paper actiu i conscient, ser l'actor principal del procés. Massa sovint els nostres alumnes aprenen de memòria allò que saben que el professor els preguntarà, però no s'endinsen en el fons rellevant dels temes ni es fan les preguntes que els han d'ajudar a créixer.

Necessitem passar d'un aprenentatge fonamentat en el coneixement teòric a un ensenyament basat en l'aprenentatge experiencial tot educant les emocions. Sortim de la creença que afirma que quan un professor mostra el coneixement a l'alumne a través de la paraula, aquest ja l'ha après.

A l'escola cal potenciar la curiositat, l'esforç, el repte, el joc, l'estudi i la creativitat en els protagonistes

d'aquesta aventura. És el que podríem anomenar liderar per a l'empoderament de l'alumne.

El canvi de paradigma ens mostra les conseqüències de l'horitzontalitat: el model tradicional del *top-down* s'inverteix fins al punt de passar ara al *bottom-up* (com les llavors, són els alumnes els que creixen des de la seva base).

L'activitat per aprendre condueix a treballar per projectes, analitzar i estudiar situacions concretes o casos i proposar solucions a problemes. Però integrant i acompanyant les emocions dels alumnes i connectant profundament amb ells.

Quan el treball es realitza en grup, els alumnes participen intercanviant experiències i opinions amb els seus companys. Aquests alumnes actius i conscients són els que millor desenvolupen la seva potencialitat. Observem, per dir-ho així, com floreixen en ells l'autonomia, el pensament crític i la disposició col·laborativa, així com també les habilitats i destreses tècniques.

Cal transformar tot allò que calgui perquè els alumnes esdevinguin els veritables protagonistes de l'educació.

23.

Els educadors

Evidentment, dins del procés d'ensenyament i aprenentatge hi ha implícit també el verb *ensenyar*. Sense els educadors, és a dir, els mestres, els professors, els gestors i la resta de professionals de l'escola, no és possible l'educació (diguem que són agents necessaris però no suficients).

Cal tenir present que en el nostre món la sola transmissió d'informació o la simple formació d'habilitats està cada vegada més a l'abast dels alumnes a través d'Internet. Aquest fet, lluny de ser un perill, ens permet aprofundir en el rol del mestre i del professor (ja hem vist que la renovació no és tècnica sinó adaptativa, és a dir, transformacional).

I és que cal apostar decididament cap a un nou rol de l'educador, un rol centrat en acompanyar en l'adquisició de valors i actituds, dels hàbits que ajudin els alumnes a esdevenir persones íntegres, felices i compromeses. Aquest és el veritable paper de l'escola: estimular i guiar l'activitat d'aprendre per tal de formar persones.

Els educadors tenen avui la gran responsabilitat d'assumir plenament aquest rol, canviant i incorporant

els altres membres de la comunitat educativa en el procés de transformació profunda de l'educació.

Potenciar el protagonisme i la proactivitat dels alumnes trenca de manera radical amb la concepció tradicional de l'educació. Canviar aquesta cultura, per difícil que pugui resultar, és un repte que no podem defugir o ajornar.

Per aconseguir-ho ens cal anar més enllà del treball individual i artesanal del docent a l'aula. La col·laboració i el treball en equip entre els professionals es mostra, doncs, essencial fins i tot en el disseny del currículum (menys atomització i més integració de coneixements).

En resum: els mestres i professors esdevenen la peça clau a l'escola, però només si responen a les necessitats dels alumnes tant pel que fa al seu progrés personal com acadèmic.

Els educadors només seran imprescindibles en la mesura que siguin capaços d'aprendre permanentment, d'orientar-se a l'assoliment de la responsabilitat educativa i d'aprenentatge que se'ls ha encomanat i de posar a l'alumne en el centre de la seva prioritat.

24.

Les famílies i l'escola

Ningú dubta que els pares i les mares juguen un paper fonamental en l'educació. Pel que fa a la relació entre les famílies i l'escola, podríem dir que tenim encara molt marge de millora.

I és que en els darrers vint anys la crisi d'aquesta relació esdevé un dels elements per explicar els nivells dels resultats del nostre sistema educatiu. Nombrosos informes mostren aquesta estreta correspondència.

Els centres escolars han de reprendre, doncs, la iniciativa fugint del tracte unidireccional en què sovint han caigut. Es tracta d'obrir les portes per apropar físicament i simbòlicament les famílies a l'escola i als seus continguts, formes i relacions.

És molt important que els pares formin part del procés d'ensenyament i aprenentatge i no se sentin únicament clients. Lògicament, no estem parlant només de les tradicionals reunions que l'escola convoca amb un esperit excessivament formalista i unidireccional, i a les quals els pares assisteixen sense grans expectatives.

En aquest sentit, les dades més optimistes parlen d'una tendència del 3% de participació de les famílies en

les eleccions als consells escolars dels centres. L'assistència a les reunions d'inici de curs són més nombroses però la percepció de les famílies és que resulten excessivament informatives i amb poca capacitat d'interlocució. La reunió amb major assistència és la tutoria individual.

Reconeixem també que algunes de les experiències que han tingut més èxit d'assistència i de valoració han estat protagonitzades per escoles que han plantejat reunions per explicar amb detall el procés d'aprenentatge del curs, les metodologies que utilitzaran els mestres i professors, i quines pautes d'orientació poden utilitzar els pares i mares per ajudar els seus fills i filles en aquell curs concret. És tan senzill com centrar la reunió en la tasca professional específica de l'escola tot incorporant les famílies en el procés.

Veiem com cal, per tant, una renovació profunda de les relacions entre les famílies i l'escola. L'informe *Famílies, escola i èxit* de la Fundació Jaume Bofill (2011) assenyala que el nou vincle ha d'estar basat en «la interdependència, l'equitat i la construcció conjunta de l'èxit acadèmic». Nosaltres, com veurem més endavant, hi afegim la noció de projecte vital.

25.

La renovació dels professionals de l'educació

Hem vist que el nou paradigma ens convida a superar la simple transmissió d'informació d'un expert en una matèria als seus alumnes. L'escola és avui molt més que un espai on adquirir continguts o coneixements específics.

Aquest gir situa la funció educativa al centre de l'escola i fa que les matèries que configuren el currículum esdevinguin instruments al servei del creixement personal dels nens i joves.

Com veurem més endavant, educar és acompanyar els alumnes en la vivència i construcció del seu projecte vital. I, com no podia ser d'altra manera, aquesta nova perspectiva repercuteix en els professionals de l'educació.

Resulta imprescindible, per tant, una reconexió profunda del professorat amb la seva vocació i el seu projecte vital. Vet aquí una oportunitat per reconsiderar no només la tasca docent, sinó també i sobretot, els motors de l'acció dels educadors.

Ras i curt: ja que no es pot transmetre allò que no es té, cal que els mestres i els professors tinguin projecte

vital. La transformació de l'educació no serà possible si aquells que l'han de liderar no estan connectats amb allò que els apassiona i estan disposats a transmetre-ho.

Revisitar i potenciar la nostra vocació es mostra aleshores com la primera peça per fer moure l'engranatge del canvi. Només a partir d'aquí podem fer extensiva l'empenta, fer córrer com si es tractés d'un circuit de peces de dòmino, la il·lusió per viure connectada a les pròpies emocions i projectes. Perquè l'escola són, en definitiva, persones que s'influencien i s'il·lusionen mútuament.

26.

Mestres i professors

Els nous professionals de l'educació han d'estar connectats amb la seva vocació perquè educar des d'un projecte vital ens permetrà reformular l'acció educativa, distingir allò que li és essencial i allò que està al seu servei.

Els continguts són importants, d'això no en tenim cap dubte, però no poden monopolitzar el nostre temps i la nostra atenció. En aquest sentit, cal en primer lloc, una aposta per la transversalitat.

Els professionals de l'educació necessitem, per tant, col·laborar entre nosaltres i treballar en equip. I més encara quan tenim present que el procés d'ensenyament i aprenentatge és un procés (no una intervenció particular a l'aula) on intervenen diversos actors.

Hem de reconèixer que en termes generals els mestres estan més a prop d'aquesta manera d'entendre l'escola que els professors. La seva formació es basa en les eines de la pedagogia, la psicologia i la neurociència i, per dir-ho així, tenen clar que la seva tasca és educar.

Alguns professors de secundària, en canvi, tendeixen a prioritzar els continguts conceptuals del currículum

deixant en molts casos altres aprenentatges en mans del que anomenen «la vida».

Cal abandonar aquesta concepció del passat. És imprescindible que avui ens esforcem en ser de manera preferent experts en acompanyar i ensenyar (i, en segon terme, en la nostra matèria). Cal «ser referents». En aquest sentit, tots som mestres.

Així doncs, tant mestres com professors han de disposar d'una àmplia formació contínua que els capaciti per guiar els alumnes en el seu desenvolupament com a persones integrals i professionals competents.

L'escola és un referent per als alumnes, aprofitem aquest fet i des de la comunitat educativa despertem (perquè la vivim en primera persona) la il·lusió per viure.

27.

Canvi sistèmic

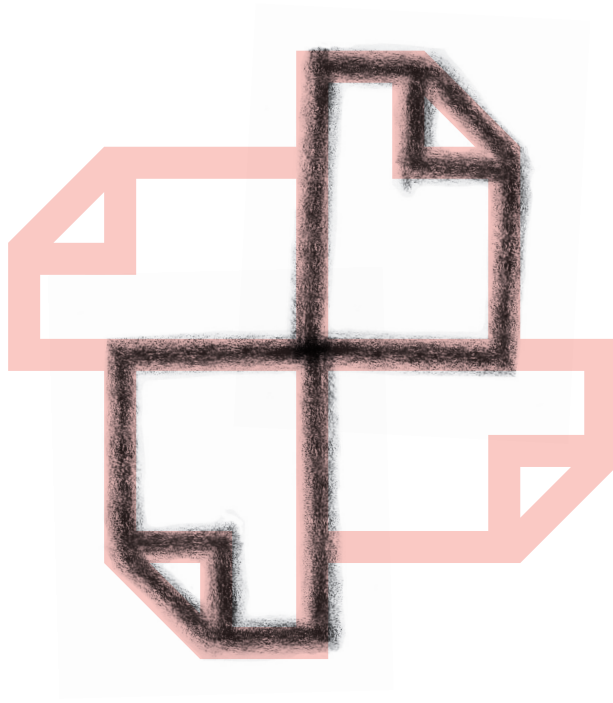
Arribats a aquest punt es fa evident una característica que ja hem apuntat a l'inici d'aquest quadern: la transformació de l'educació serà sistèmica o no serà. Són tants els aspectes a revisar que no podrem introduir els canvis de manera lineal i seqüencial (per molt ben programats que estiguin).

Hem de crear les condicions pel canvi amb convicció i temps. Cal que preparem sense pressa el terreny tant de les nostres creences com del model que volem fer realitat. I amb els guanys d'aquesta fase, tirar endavant la pràctica de la proposta de manera integral.

Perquè no té sentit encoratjar, per exemple, a un professor cap al canvi de model si mantenim la mateixa estructura física de l'aula. Com avançar en noves metodologies amb una organització horària tan rígida com la que ha imperat fins ara? És que algú creu que si no repensem la relació pares-escola ens en sortirem?

El canvi ha de ser experimentat de manera integral. I al mateix temps no podem ser víctimes del perfeccionisme. Sabem que haurem d'ajustar i afinar la proposta inicial però només ho podrem fer gràcies

a la contrastació real. Per millorar cal caminar, tenir la valentia de fer una immersió en el nou paradigma per, un cop a dins, veure'n els resultats i anar avançant.



Re-consideració

Cal afegir que en aquest canvi de paradigma no hi ha una única solució o model. És per això que reivindicuem el projecte propi. La titularitat de l'escola, amb la participació dels professionals i els pares, ha de determinar el projecte educatiu que ha de permetre a continuació concretar una experiència de renovació educativa innovadora i singular. Aquest és justament el valor del canvi sistèmic.

28.

El currículum

Venim de l'enciclopedisme. Recordem que la tradició il·lustrada és la que va inaugurar l'escola moderna al segle XIX. En siguem conscients o no, l'afany per recollir tot el coneixement és una de les idees bàsiques del nostre sistema educatiu actual.

Tant és així que en els darrers cinquanta anys bé podríem dir que el currículum s'ha engreixat fins a duplicar-se. Avui el conjunt de continguts per impartir resulta massa voluminós.

Cal, doncs, sortir d'aquí, aturar aquesta tendència que es focalitza en les matèries i que genera un important estrès en els alumnes i el professorat. A més a més cal dir que aquesta hiperconcentració de dades deixa de banda en molts casos la possibilitat d'interrelacionar-les.

La necessitat del canvi de rumb es fa encara més evident quan ens adonem que justament això, la informació per si mateixa no ajuda (fins i tot pot aclaparar) i a més és el que ofereix Internet. Queda clar que en el present ja no té sentit seguir amb l'acumulació desordenada de dades. I ara, què cal aprendre a l'aula?

En primer lloc per construir un nou currículum cada centre (o xarxa de centres) hauria de definir el seu propi projecte. A nosaltres fixar-nos com a objectiu l'educació integral del alumnes, ens permet tenir un criteri per prioritzar continguts.

Així, el currículum que ens plantegem pel nou paradigma pretén d'una banda consolidar coneixements bàsics, i de l'altra guanyar espai per a la transversalitat i la maduració tant de la persona com dels propis aprenentatges. Ens expliquem:

La proposta és quedar-nos amb l'essencial de cada matèria i treballar la comprensió de la seva globalitat. En el cas de la història, per exemple, de poca cosa serveix que els alumnes memoritzin les etapes, les dates i els noms dels protagonistes de la Revolució francesa si després no són capaços d'entendre la seva transcendència dins la història universal. Dit d'una altra manera: el valor de la memòria no està en recordar llistats de noms.

La transversalitat ens permetrà lligar significativament coneixements de diversos àmbits, allò que Internet no

ens pot proporcionar (aquesta és una activitat que depèn del subjecte). Ho dèiem abans: per ser contenidors de dades, ja tenim, entre d'altres, la Viquipèdia.

Per últim reconeixem que incloure un temps per a la maduració en la programació no és altra cosa que respectar els ritmes dels protagonistes a l'escola. Prioritzem, doncs, el fonamental del currículum oficial i dediquem-nos a acompanyar amb tots els nostres recursos el creixement dels alumnes.

Avui resulta inadequat voler que els alumnes aprenguin tot el que els cal a l'escola. En un món canviant la formació és contínua, el més important és, doncs, aprendre a aprendre i fer-ho al llarg de la vida.



Re-consideració

Com passar d'aquest desideràtum a la pràctica no és una tasca evident. De nou ens trobem davant de la resistència de les velles creences (ens podem permetre que els nostres alumnes no sàpiguem on és el riu Volga?) i de la necessitat del canvi sistèmic (cal tocar totes les peces de l'escola per fer que una proposta sigui viable).

29.

Treball per competències

La important renovació del currículum té una conseqüència directa: si els conceptes ja no són el més rellevant de la nostra acció a l'aula, a què hem d'atendre en primera instància? Resposta: a les competències.

Tornem-ho a assenyalar: no formem per a l'emmagatzematge d'informació sinó que eduquem per al desenvolupament personal i professional. I la vida actual no ens permet aplicar receptes; la realitat líquida del nostre present ens emplaça a ser flexibles i a estar contínuament aprenent.

En aquest sentit, celebrem que l'administració educativa promogui el currículum basat en competències davant del que només es fixa en els continguts conceptuals.

Però, què entenem per competències? Són habilitats com la iniciativa, el treball en equip, el lideratge, la comunicació, l'empatia o la preocupació per l'ordre i la qualitat, un seguit de coneixements, actituds i comportaments que ens han de permetre afrontar amb èxit qualsevol repte.

Dins del treball per competències cal assenyalar l'especial rellevància del que es coneix com aprendre

a aprendre. Aquesta competència està estretament vinculada a la rapidesa dels canvis del nostre present. Com a exemple direm que possiblement la informàtica que els nostres alumnes aprenguin a 1r d'ESO serà molt diferent de la que utilitzin en entrar al mercat de treball.

És vital, per tant, desenvolupar l'habilitat d'aprendre, sigui quin sigui el context, el contingut o l'aplicació. I és que un dels reptes de l'escola és capacitar per a la versatilitat del nostre món (si aquest món és líquid, per viure plenament en ell caldrà aprendre a nedar).

30.

Una aposta per l'educació infantil i primària

A l'escola que volem construir hi posarem una especial atenció a les etapes d'educació infantil i primària. I és que aquesta és la clau. Amb una bona base molts dels problemes de la secundària els podríem evitar. En aquests sentit, dues accions fonamentals en aquestes dues etapes són l'estimulació primerenca i la detecció personalitzada de disfuncions i dificultats.

La socialització, la comunicació i el raonament són els pilars de tota la resta, i, en aquest sentit, el més important és desvetllar la curiositat i la seva expressió des de ben petits. És, per tant, vital que ens hi dediquem a fons. La llengua i les matemàtiques haurien de ser els eixos per estructurar els continguts.

D'altra banda, en l'actual sistema educatiu reconeixem un forat negre entre les etapes de primària i d'ESO. En primer lloc es dona un canvi sobtat de metodologia quan en la majoria dels casos el canvi maduratiu encara no s'ha produït.

A més a més, cal afegir la desconexió entre els mestres i els professors d'aquestes dues etapes, tant a l'escola concertada com a l'escola pública, on es canvia fins i tot

de centre. Com poden anar bé les coses si no hi ha un veritable traspàs i seguiment entre les dues etapes?

Molts dels abandonaments escolars a la secundària (obligatòria i postobligatòria) s'arregen en problemes anteriors no resolts. Cal, doncs, invertir la piràmide actual, a la part superior hem de situar la primària i no pas el batxillerat.

Si bé és cert que sempre busquem l'excel·lència dels professionals de l'escola, on més necessària resulta és a les fases inicials de l'educació, ja que condicionen la resta d'etapes.

31.

La formació professional que ens cal

De l'educació postobligatòria és important replantejar en profunditat la formació professional. Fixem-nos en Europa, en Alemanya, França, el Regne Unit. En aquests països el que s'anomena *professional training* funciona amb resultats molt satisfactoris.

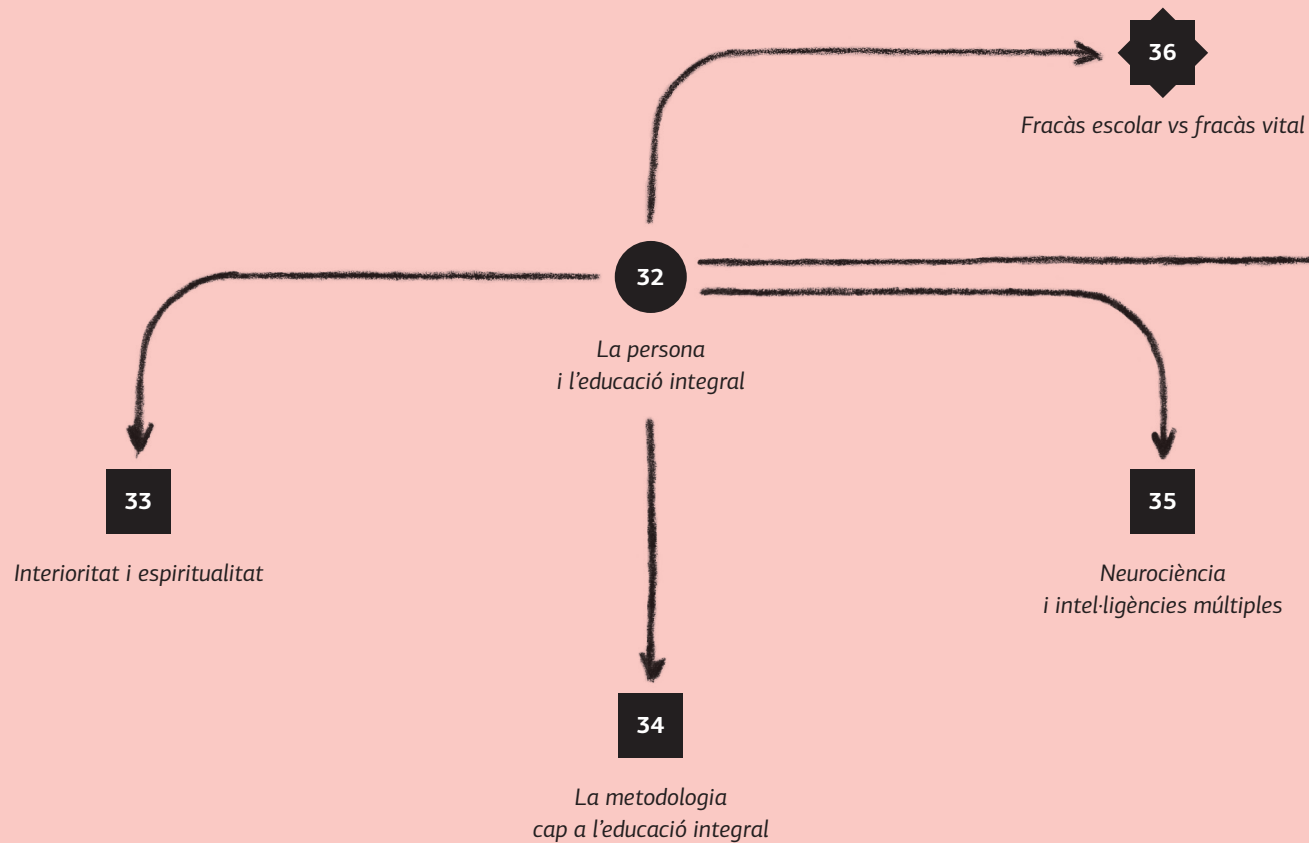
Seguint el seu exemple, a casa nostra la nova aposta professional hauria d'estar molt més vinculada amb el món de l'empresa. Tal com hem explicat anteriorment, l'escola i l'empresa haurien de treballar plegades per formar professionals competents pel teixit productiu del país.

Però quan parlem de professionals competents no volem dir només «tècnicament competents». Estem parlant de formar, des de la formació professional, persones integrals, amb un projecte vital clar, que amb habilitats, coneixements, competències i valors, s'integrin a les empreses per contribuir a la seva missió.

Diguem-ho ben clar: a la societat de poca cosa li serveixen les altes xifres de graduats universitaris si el mercat laboral no els pot absorbir. Per contra, sembla intel·ligent donar resposta des del món educatiu a la creixent demanda de perfils tècnics qualificats.

És per aquesta raó que cal apostar més decididament pel model dual (posat en pràctica aquí, a Catalunya, només de manera tímida). Només amb el compromís, la corresponsabilitat i la confiança mútua entre les empreses, les escoles i l'administració educativa podrem tenir una formació professional veritablement útil i de prestigi.

IV. Una nova mirada a la persona





01. Transformant l'educació. Enfoquem l'objectiu

32.

La persona i l'educació integral

Diguem-ho sense reserves: educar és influir per ajudar a créixer. Segons el nostre parer no existeix, doncs, l'educació neutra. En tot procés d'ensenyament i aprenentatge hi ha incomptables implícits que es deriven d'una determinada visió del món.

Fer-se càrrec d'aquesta perspectiva és el que procurarem en aquestes darreres consideracions. Quina nova mirada a la persona vertebrarà el nostre projecte educatiu?

Arribem així al que anomenem les 4C: volem transformar els alumnes (tot transformant-nos a nosaltres mateixos) en persones competents, conscients, compassives i compromeses. Aquest és el repte que ens hem proposat.

Com hem vist anteriorment, no es tracta d'insistir en un currículum atapeït de continguts. L'educació integral inclou no només coneixements sinó també habilitats, competències i actituds (valors).

En el nostre cas educar per a la vida vol dir promoure persones flexibles i obertes al canvi; autònomes i capaces de treballar col·laborativament i en xarxa; globals i amb coneixements de molts idiomes; multiculturals,

sistèmiques i digitals; capaces d'integrar la realitat complexa i evolucionar amb ella; i amb espiritualitat i capacitat de conduir la pròpia vida.

Dit d'una altra manera: el nostre compromís és educar, en estreta col·laboració amb les famílies, perquè els alumnes descobreixin tot el seu potencial i desenvolupin el seu projecte vital personal en el temps que els tocarà viure.

33.

Interioritat i espiritualitat

La paraula clau és *projecte vital*. La transformació educativa que considera protagonista a l'alumne, vol fer de l'escola un espai per a la descoberta i l'assumpció del projecte vital personal. Per aconseguir aquest ambició objectiu ens cal cultivar tant la interioritat com l'espiritualitat. Ens expliquem:

La interioritat és la relació que cada persona estableix amb sí mateixa. És un àmbit privat, íntim, de silenci i de diàleg amb un mateix. Arribar al projecte vital es fa gairebé impossible si estem sempre a fora, pendents només dels constants estímuls del món exterior.

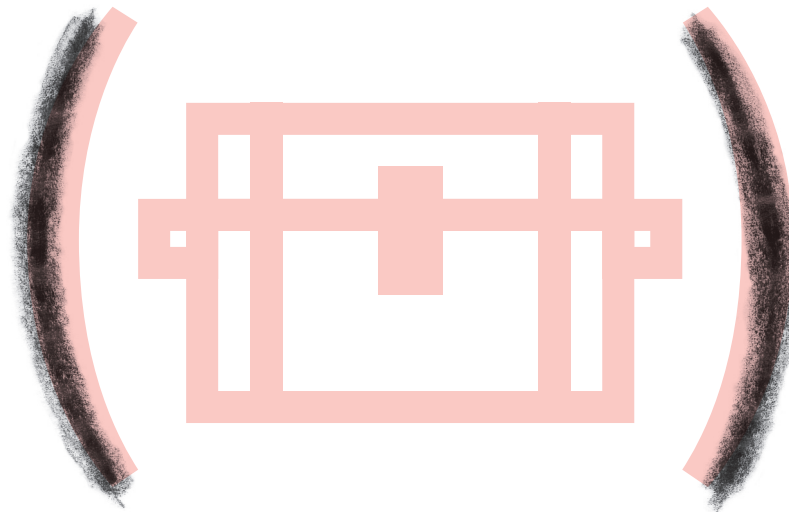
I és que avui (amb l'actual estrès i hiperestimulació) és més necessari que mai viure la dimensió interior. Només amb l'observació i l'escolta atenta d'un mateix podrem connectar amb les nostres il·lusions i somnis.

Perquè es tracta d'esbrinar què és allò que dóna sentit a les nostres vides. Sense vida interior vegetem, ens movem desorientats d'un lloc a un altre... Podem aprovar exàmens, obtenir títols universitaris i desenvolupar una carrera professional, sí, però això no ens assegura res, podem tenir aparentment èxit

i sentir-nos immensament buits perquè no trobem sentit a la nostra vida.

L'espiritualitat és un grau més, la següent estació de la interioritat, és la capacitat de conduir la pròpia vida des d'una realitat que transcendeix el propi jo, i que es concreta en la vivència d'uns valors que donen sentit a la vida. Deixem enrere el materialisme que només entén de desig egocèntric, i regim-nos ara per la nostra vocació i la voluntat d'aportar valors als altres. És el pas de viure només per a un mateix a viure pels altres. Apostem per una espiritualitat que ens obre a la transcendència i que ens ofereix una pedagogia per arribar a Déu. L'espiritualitat creix i es desenvolupa sobre la base d'una interioritat ben adobada.

La interioritat i l'espiritualitat s'enfoquen tant cap a un mateix, com cap a la societat. Ens cal descobrir tot allò que hi ha de positiu en el nostre entorn i alhora tenir una mirada lúcida d'allò que cal transformar per viure en un món més just i més humà. Dit d'una altra manera: ajudem a transformar la realitat tot transformant-nos a nosaltres mateixos.



Re-consideració

D'espiritualitats n'hi ha moltes i molt diverses. Més enllà de la nostra invitació a viure'n una en concret (l'Evangeli de Jesús), creiem amb fermesa en la necessitat d'explorar i viure plenament aquesta dimensió humana.

34.

La metodologia cap a l'educació integral

Recordem allò que hem dit anteriorment: no es pot transmetre allò que no es té. La metodologia cap a l'educació integral es fonamenta, per tant, en l'exercici de la persona integral.

Els professionals de l'educació haurien de viure en primera persona el projecte vital. No té cap sentit la docència on el professor es centra en el temari i es desenten de l'essencial, l'acompanyament en la construcció d'una identitat pròpia de cada alumne.

A l'escola ens calen professionals convençuts de la seva tasca, amb un projecte vital que els faci viure amb passió. Ells han de ser, per dir-ho així, el primer exemple d'allò que volem promoure en els alumnes.

Per evitar mals entesos cal dir que tots som diferents, no es tracta de que ens agradin les mateixes coses, l'important és justament aquest treball sobre la singularitat. Descobreix allò que és crucial per a tu, allò que sents que cal fer de la millor manera possible.

Tots podem trobar aquella activitat o servei que dona sentit a la nostra vida. El que cal és donar-nos temps per esbrinar quina és, per reconèixer on vivim amb intensitat.

Dit això, podem afegir que la metodologia cap a l'educació integral hauria de ser oberta, flexible, personalitzada i amb molta varietat. L'alumne és el protagonista, ell és qui aprèn i s'educa. Fem-lo, doncs, saltar al terreny de joc, donem-li l'oportunitat de jugar (i deixem d'ocupar l'espai central els mestres i professors).

Les coses són com són: s'aprèn fent. Els alumnes han de poder-se arriscar, deixar de prendre apunts dictats pel professor i passar a l'acció. Sí, cometran errors, però no ens hem d'amoïnar perquè això voldrà dir que aprendran significativament, des de sí mateixos gràcies a l'experiència.

L'educació seria, doncs, ajudar a integrar el coneixement, l'afecte, el sentit de la vida, l'estimació a les persones, tot allò que va enriquint el nostre propi projecte vital. Cal, per tant, que el professor renovi sempre aquestes dimensions per poder-les transmetre d'una manera natural.

35.

Neurociència *i intel·ligències múltiples*

L'escola s'ha d'obrir a la societat i als avenços que ens proporciona la ciència. Una transformació com la que volem en el món de l'educació necessita fer equip amb la comunitat científica. Així, doncs, què podem incorporar de la psicologia de l'aprenentatge?

Segurament aquest no és el lloc per fer una anàlisi detallada de les nostres fonts. De determinats autors com Skinner, Piaget, Vigotski, Bruner i Ausubel només direm que són a les bases del nostre model pedagògic.

Sí que creiem oportú, en canvi, fer aquí un esment especial a la neurociència i a les intel·ligències múltiples.

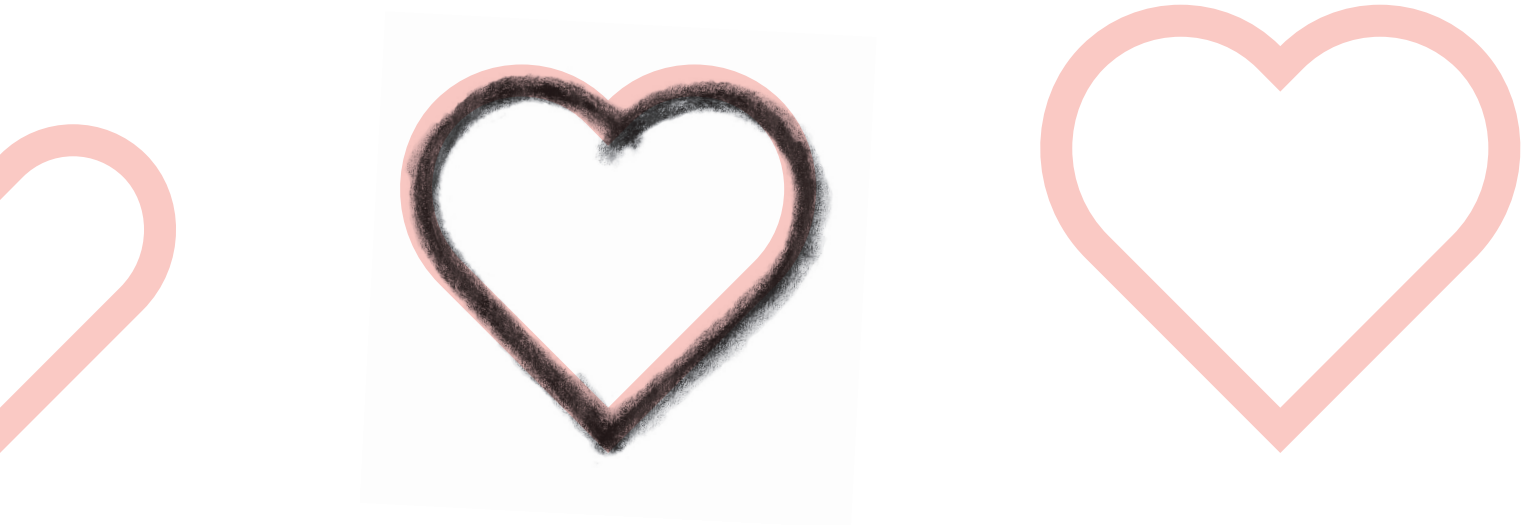
Sobre el cervell podem dir que s'ha observat que és un òrgan que es modifica amb l'experiència i que, per tant, evoluciona amb l'edat com a resultat de la seva activitat.

La neurociència també reconeix que existeixen períodes durant la infància en què la plasticitat del cervell és més accentuada. En aquest sentit és pertinent l'estimulació primerenca del cervell per desenvolupar el sistema nerviós i afavorir les connexions neuronals.

Per la seva banda, Howard Gardner replanteja la noció d'intel·ligència considerant-la «un potencial biopsicològic per processar informació que es pot activar en un marc cultural per solucionar problemes o elaborar productes que tinguin valor per a una cultura determinada».

Tant la docència com les avaluacions ja no poden contemplar només la intel·ligència lingüística i la matemàtica. El nostre model pedagògic ha d'integrar també les altres sis intel·ligències: l'espacial, la cinestèsica, la interpersonal, la intrapersonal, la musical i la naturalista.





Re-consideració

Citem a continuació algunes implicacions pedagògiques d'aquestes aportacions (val a dir que la neurociència ha localitzat cadascuna de les vuit intel·ligències en diferents zones del cervell):

- *Ens ajuden a conèixer els punts forts dels nostres alumnes, potenciar-los i així augmentar la seva autoestima (no busquem un únic estàndard).*
- *Ens permeten definir una adequada oferta curricular escolar i paraescolar.*
- *Ens obliguen a introduir en les activitats de l'aula i especialment en els nostres treballs per projectes realitzacions que tinguin a veure amb les diferents intel·ligències.*
- *Existeix una íntima relació entre les vuit competències bàsiques i les intel·ligències múltiples.*

36.

Fracàs escolar vs fracàs vital

Tenim uns estàndards acadèmics establerts, i sovint es parla de fracàs escolar de manera focalitzada en aquell percentatge d'alumnes que no han assolit els coneixements bàsics. El fracàs escolar ja està identificat i afortunadament s'estan establint fites i programes per reduir-lo.

Però preocupa molt més el fracàs vital. Podem situar el fracàs vital en aquell percentatge d'alumnes que no assoleixen les habilitats i competències per poder desenvolupar-se com a persones integrals en el món que els tocarà viure. Aquesta és segurament la qüestió més rellevant quan parlem de resultats i impacte.

Perquè també hi ha estudiants amb expedients acadèmics brillants que un cop han acabat els estudis no saben orientar-se a la vida. És quan arriba el desencís (el món pel qual han estat formats no existeix). On consta aquest fracàs vital? Com prevenir-lo?

Cal, per tant, traçar amb claredat els eixos fonamentals de l'educació, cal prioritzar la construcció del projecte vital a partir de les capacitats i opcions de

cada persona, i al mateix temps ressituar els continguts conceptuals al lloc que els pertoca.

L'escola no es pot convertir en una bombolla, un paradís, sinó més aviat ha de ser un laboratori el més real possible on els alumnes aprenguin a viure i superar les dificultats tant acadèmiques com personals del camí.

Aquest canvi de perspectiva ens permetrà a nivell individual viure més satisfactòriament i a nivell social construir un món més just, solidari, sostenible, humà i inclusiu.

37.

Viure plenament al segle XXI

Per garantir l'èxit vital cal que l'escola estigui en constant diàleg amb el present, la realitat en què vivim.

Recordem que l'objectiu de l'educació és lliurar el testimoni a les següents generacions, és a dir, confiar els valors i els coneixements als joves perquè la societat pugui continuar fent camí quan esdevinguin adults.

No té cap sentit fer escola amb paràmetres del segle XX. La globalització de l'economia, la política i la societat determina un nou terreny de joc. La vida ara té lloc en un escenari ple de reptes i oportunitats. I com vèiem en les primeres consideracions, no ens podem permetre el luxe de quedar-nos enrere.

Avui viure plenament passa per fomentar l'actitud emprenedora, responsabilitzar-se de la pròpia vida i adquirir habilitats eficaces en la nostra realitat líquida, emprendre, en definitiva, el propi projecte vital.

En aquesta nova manera d'estar al món, trobem elements imprescindibles com la interioritat, la gestió de les emocions, el lideratge, els idiomes, entendre la pròpia cultura i la dels altres, la gestió de la complexitat o les noves tecnologies.

Ja no podem educar com fèiem fins ara. Ens calen noves maneres d'aprendre, noves capacitats i competències per adaptar-se i fer del món un indret més just, sostenible i solidari. Eduquem persones per viure plenament el segle XXI.

38.

El camí del canvi ja és també el projecte

Diguem-ho ben clar: l'objectiu no només és un destí, l'objectiu és també el camí. Massa sovint ens fixem només en les fites que ens proposem i considerem les accions per arribar-hi com a simples mitjans. Res més allunyat de la nostra proposta.

Com deia el poeta, l'horitzó serveix per caminar. Si bé és cert que ens cal un nord, la realitat es viu sempre en el present, en el treball diari a les escoles, fent una passa rere una altra.

El camí del canvi compartit forma part ja del projecte en la mesura que ajuda a moure a les persones i a qüestionar-se elements fonamentals de la pròpia cultura.

Així, hem de canviar l'individualisme, el perfeccionisme i el voluntarisme predominants a la cultura de les nostres escoles per una visió holística del procés de canvi. Ens cal la il·lusió i la participació professional, sumar esforços per donar resposta al diagnòstic compartit i avançar junts.

No sabem amb certesa on arribarem, només estem segurs de que per transformar l'educació és necessari passar a l'acció, tots alhora, compartint un horitzó.

Amb lideratge i treball en equip concretarem l'objectiu i a mida que anem avançant el projecte anirà prenent consistència.

Des d'ara mateix, benvinguts, doncs, al camí del canvi, a la transformació profunda.

39.

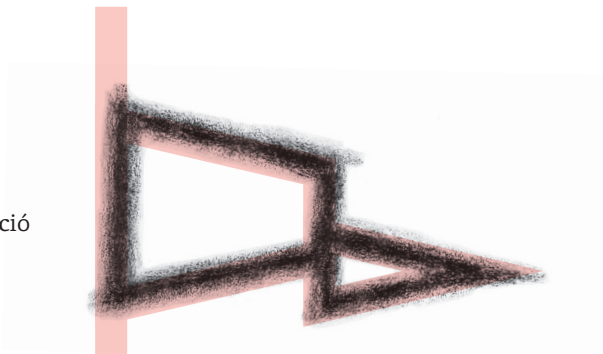
Una nova èpica per a l'educació

Al segle passat al nostre país la lluita èpica de l'educació va ser a favor de l'escola per a tothom i contra l'analfabetisme. I afortunadament podem dir que a casa nostra aquesta conquesta l'hem assolit.

Avui quan pensem en l'escola reconeixem que ens manca un projecte d'aquesta volada. Hi ha altres àmbits, com per exemple la salut, que sí que en tenen: a tothom (professionals, pacients i societat en general) li sembla una tasca encomiable salvar vides.

A l'educació, per mobilitzar els alumnes, les famílies, la comunitat educativa i a la resta d'agents que hi participen ens cal una nova èpica. Una nova èpica que vagi més enllà de la pura transmissió de coneixements o de tècniques necessàries.

Eduquem per formar persones integrals capacitades per a l'èxit vital i professional, per poder viure plenament integrades en el temps que els tocarà viure. Sembla que amb això n'hi hauria d'haver suficient, o és que el repte no resulta prou interessant i engrescador?



Re-consideració

Ens costa dir-ho, però potser és una qüestió de màrqueting...? alguna cosa cal revisar si amb la formulació actual encara tenim dubtes sobre l'impacte del projecte.

Així, doncs, com hauríem de presentar la transformació de l'educació per tal que es convertís en una nova èpica? No subestimem el poder de les emocions: Quina cançó li correspon a aquesta aventura? Quins colors? Quina bandera per a aquesta nova etapa?

40.

La utopia

T'atreveixes a somiar? Les utopies són imatges compartides, grans propòsits que fan que ens aixequem cada dia pensant que val la pena, que estem construint plegats un món millor. Ens ajuden, doncs, a moure'ns, a mobilitzar-nos.

Val a dir que tant l'educació com la utopia les entenem generalment relacionades amb el futur. De totes maneres, aquesta fórmula no acaba d'encaixar amb els nous temps, sembla més pròpia del paradigma que estem deixant enrere.

I ja coneixem la història de les utopies del segle xx, quin ha estat el veritable impacte dels grans relats històrics d'emancipació. En la majoria dels casos per construir un determinat futur s'ha sacrificat el present (quants malaguanyats sacrificis s'han exigint per totes bandes...).

Ens cal un nou plantejament, és per això que en aquest quadern enfoquem el gran somni de la transformació de l'educació per tal de viure plenament el present de la seva realització.

La utopia és precisament viure plenament aquest present enfocant el somni.

El canvi de paradigma no apunta en aquest sentit? Reivindiquem l'ara i l'aquí, les experiències, el compartir, la vida a l'escola, la riquesa d'una comunitat d'aprenentatge treballant per sumar el millor de cadascú amb el desig de guanyar aquest futur diferent.

I això és portar el cel a la terra, fer tan bé com siguem capaços la nostra feina (ensenyar i aprendre), celebrar la glòria de cada instant. Ens mobilitzem i ens comprometem per transformar l'educació en favor d'una societat més justa, sostenible i solidaria, sí, però no per demà sinó per fer-la realitat avui mateix, en el nostre interior, en el nostre projecte vital, en cadascun dels nostres actes.

Perquè encara que, com diu la cançó, hem d'anar més lluny del arbres caiguts que ara ens empresonen, més lluny per trobar noves sendes plenes de ventures i coneixences, l'únic que és real és el present.

La veritable utopia és fer de cada moment una experiència única. I en això estem. Estimar i servir en tot, aquesta és la consigna ignasiana. Fem ara realitat junts el somni. En parlem?

IV. Una nova mirada a la persona

Taula de continguts

Pròleg

Introducció

14

I. Enfilats al balcó

16

00. Avui tot canvia, l'educació també?

19

01. L'escola està saturada i el model, esgotat

20

02. La importància de l'educació

22

03. Els objectius de l'educació

24

04. Ens cal una innovació disruptiva

25

05. La cultura educativa és la clau

26

06. Creences del vell paradigma

28

07. Altres dificultats per transformar l'educació

29

08. El paper de l'administració educativa

32

09. Recerca aplicada en educació?

33

II. Una nova mirada al sector

34

10. Educació i economia

37

11. L'educació com un sector econòmic de pes

40

12. La gratuïtat de l'educació

42

13. Exigència i confiança de la societat
cap a l'educació

43

14. Rendiment de comptes i transparència

44

15. L'observació, la sistematització i l'avaluació
al servei de la innovació

46

16. Escola i empresa

47

III. Una nova mirada a l'escola **48**

17. <i>Les escoles en xarxa permeten el canvi profund</i>	51
18. <i>El lideratge pedagògic</i>	54
19. <i>Lideratge adaptatiu i governança en xarxa</i>	56
20. <i>El projecte educatiu propi</i>	57
21. <i>L'educació és una tasca compartida</i>	60
22. <i>Els alumnes</i>	61
23. <i>Els educadors</i>	62
24. <i>Les famílies i l'escola</i>	63
25. <i>La renovació dels professionals de l'educació</i>	64
26. <i>Mestres i professors</i>	65
27. <i>Canvi sistèmic</i>	66
28. <i>El currículum</i>	68
29. <i>Treball per competències</i>	70
30. <i>Una aposta per l'educació infantil i primària</i>	72
31. <i>La formació professional que ens cal</i>	73

IV. Una nova mirada a la persona **74**

32. <i>La persona i l'educació integral</i>	77
33. <i>Interioritat i espiritualitat</i>	78
34. <i>La metodologia cap a l'educació integral</i>	80
35. <i>Neurociència i intel·ligències múltiples</i>	81
36. <i>Fracàs escolar vs fracàs vital</i>	84
37. <i>Viure plenament al segle XXI</i>	85
38. <i>El camí del canvi ja és també el projecte</i>	86
39. <i>Una nova èpica per a l'educació</i>	87
40. <i>La utopia</i>	88

<i>Agraïments</i>	93
-------------------	-----------

Agraïments

Per la possibilitat de viure aquest moment històric, volem donar les gràcies...

A tots els educadors, jesuïtes i laics, que ens han precedit en les nostres escoles, gràcies per haver-nos deixat traçat el camí de la innovació.

A tots els educadors de Jesuïtes Educació, gràcies pel vostre entusiasme i compromís en trobar cada dia noves respostes als reptes del present.

A tots els alumnes dels vuit centres de la nostra xarxa, gràcies per les vostres idees i per la vostra espontaneïtat i energia, junts estem transformant la realitat.

A totes les famílies, gràcies per la vostra confiança, recolzament i interpel·lació, només fent equip junts podrem arribar ben lluny.

A Ignasi de Loiola i a la Companyia de Jesús que va fundar, gràcies al seu esperit i força que ens inspira a fer de la nostra tasca educativa una vida al servei dels altres.

Títols publicats d'aquesta col·lecció:

01.

Enfoquem l'objectiu

40 consideracions per al canvi educatiu

02.

Preparem el terreny

35 claus per propiciar el canvi educatiu

03.

Formulem l'horitzó

37 fites per somiar el canvi educatiu

04.

Passem a l'acció

35 passes per viure el canvi educatiu

Nota: Els quatre primers quaderns d'aquesta col·lecció han estat redactats entre els mesos d'abril i novembre del 2014. Donat que ens hi hem posat amb un tram de camí ja recorregut, pot ser que en algun moment d'aquest quadern 1 anticipem idees que no eren visibles a l'inici però que han anat sorgint gràcies a l'acció i el desplegament del procés.

El quadern

Aquest primer volum de la col·lecció és un recull de 40 consideracions per a un nou enfocament del canvi educatiu. Aquestes reflexions han estat per a nosaltres un punt de partida per situar-nos i entendre el panorama actual i el sentit de les experiències que estem realitzant i realitzarem fins el 2020, ja que emmarquen el nostre treball present i de futur. Un bon enfocament ens garanteix la realització d'un bon projecte.

El projecte

Des del 2009, les escoles de Jesuïtes Educació estem portant a terme una experiència de renovació educativa d'ample abast. És el que nosaltres anomenem Horitzó 2020. Ens hem posat en moviment i amb il·lusió i esforç estem construint, entre tots i en primera persona, una manera diferent de fer escola al segle XXI.

La col·lecció

A l'experiència li cal aturar-se i reflexionar, analitzar allò que ha succeït per planificar millor les properes accions. Així és com plantegem aquesta col·lecció dirigida per en Xavier Aragay i d'autoria múltiple. Amb la col·lecció Transformant l'educació volem consolidar fites i compartir aprenentatges per seguir millorant amb totes les persones compromeses amb aquesta tasca que avui ha esdevingut imprescindible. És el nostre granet de sorra, la nostra aportació al necessari canvi que requereix l'educació. Cal que tots avancem i cal que compartim il·lusió, inspiració i experiències.



Per a més informació, visiteu el nostre [site](http://h2020.fje.edu) a l'adreça <http://h2020.fje.edu>

Hi trobareu els vídeos, els diaris i tots els quaderns d'aquesta col·lecció disponibles en català, castellà i anglès, així com un espai de participació on podreu fer-nos arribar les vostres aportacions. Us hi esperem! Gràcies!